

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Petra Černá

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Zavádění nové produktové řady na trh ve společnosti 3M

The new product launching in company 3M

Číslo závěrečné práce DP-EF-KMG-2010-08

PETRA ČERNÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., KMG

Konzultant: Ing. Šárka Nováková, Agentura Wunderman s.r.o., Senior marketingový specialista

Počet stran: 86 bez příloh

Počet příloh: 0

23.04. 2010

ZadáníDP

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 23.04. 2010

Petra Černá

Zavádění nové produktové řady na trh ve společnosti 3M

Anotace :

Tématem mé diplomové práce je Zavádění nové produktové řady společnosti 3M na trh a to jak z teoretického hlediska, tak i z prostředí konkrétní firmy, ve které jsem zaměstnána. Pracuji ve společnosti 3M Česko, spol. s r.o. v oddělení marketingu a na tomto projektu jsem se sama aktivně podílela.

V teoretické části práce se věnuji marketingovému postupu zavádění nové produktové řady na trh a tyto teoretické poznatky včetně zhodnocení celého procesu potom navazují v praktické části. Cílem mé práce je sledování postupu uvádění nových výrobků na trh, kde výchozím bodem je analýza jednotlivých složek marketingového mixu a SWOT analýza. Ve své práci se také zabývám vyhodnocením výsledků po zavedení produktové řady na trh a účinností navržené marketingové strategie.

V samotném závěru práce je celkový pohled na úspěšnost navrhované strategie, zhodnocení silných i slabých míst projektu a pohled na budoucí vývoj analyzovaných produktů společnosti 3M.

Analýza zavádění nového produktu na trh a zároveň měření efektivity projektu mi do budoucna určitě pomůže k efektivnějšímu řízení a kontrole marketingových aktivit obchodní skupiny 3M.

Klíčová slova:

Marketing, 4P: Výrobek, Cena, Místo, Propagace, Marketingová strategie, Uvedení nového produktu na trh, SWOT analýza.

The new product launching in company 3M

Anotation:

The theme of my diploma work is The new product launching in company 3M, first from the theoretical standpoint and then from its practical application in a concrete company I've been working in as well. I work in the company 3M Česko, spol. s r.o. in marketing department, so this theme is very close to me and close to my proffession and I actively participated on the project.

In the theoretical part there is the marketing process of the new product launching defined and these theoretical knowledges including evaluation of the whole application process follow in the practical part. The objective of my diploma work is focused on following and analysing the whole new product launching process and the key point is the analyse of each ingredients from product mix and SWOT analysis needs. I also dedicated my work to evaluation of the new product launching results and to recommended marketing strategy.

There is the overview in the final part to the success of suggested strategy, evaluation of strenghts and weeknesses of the project and the view of this analyzed 3M products for the future.

The analyze of the new product launching and measuring the project efectivness will help me a lot in the future to lead and controll the marketing activities better and more effectively in the business group 3M.

Key words:

Marketing, 4P: Product, Price, Place, Promotion, Marketing Strategy, The new product launching, SWOT analyze.

OBSAH:

1. ÚVOD	10
2. TEORETICKÁ ČÁST - MARKETING VE 3M	12
2.1. Historie a některá fakta o 3M	13
2.2. Marketing ve 3M	15
2.3. Marketingový mix ve 3M	16
2.3.1. Produkt	16
2.3.2. Cena	19
2.3.3. Distribuce	20
2.3.4. Reklama, podpora prodeje	21
3. ZAVÁDĚNÍ NOVÉ PRODUKTOVÉ ŘADY NA TRH	29
3.1. Cíle a strategie firmy 3M	29
3.2. Krátce o obchodní činnosti skupiny Consumer&Office group	31
3.3. Popis nové produktové řady	32
3.3.1. Houbičky Scotch Brite	32
3.3.2. Utěrky a hadříky Scotch Brite	34
3.3.3. Čistící válečky Scotch Brite	35
3.3.4. Výrobky Scotch Brite na podlahu	35
3.4. Externí analýza	36
3.4.1. Charakteristika trhu	36
3.4.2. Dostupnost výrobků	37
3.4.3. Analýza konkurence	38
3.4.4. Faktory ovlivňující volbu produktu	41
3.5. Interní analýza	46
3.5.1. Pozice společnosti 3M na trhu	46
3.5.2. Pozice značky Scotch Brite na trhu	47
3.6. SWOT analýza - rekapitulace	48

4. NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	50
4.1. Marketingový cíl nově zaváděné značky	51
4.2. Cílové skupiny	52
4.3. Kritické faktory úspěchu	53
4.4. Výrobní strategie	54
4.5. Cenová strategie	56
4.6. Distribuce	57
4.7. Marketingová komunikace	59
4.7.1. Strategická a taktická rovina marketingové komunikace	60
4.7.2. Marketingová podpora značky Scotch Brite	62
4.8. Kalkulace nákladů a výnosů marketingové kampaně	66
5. ZHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI ZAVEDENÍ PRODUKTU NA TRH	70
5.1. Zhodnocení skutečných prodejních výsledků	71
5.2. Zhodnocení výrobní strategie-komunikace	72
5.3. Zhodnocení cenové strategie	73
5.4. Zhodnocení distribuční strategie	73
5.5. Zhodnocení marketingové strategie a marketingových komunikačních aktivit	75
5.5.1 Propagace značky v místě prodeje	76
5.5.2 Aktivity zaměřené na budování značky	78
5.5.3 Marketingový průzkum	80
5.6. Shrnutí	80
6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	82
7. ZÁVĚR	84

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ (abecedně utříděný)

B2B

B2C

CRM

FG

MOC

PEST

POP

POS

PR

SWOT

VOC

SEZNAM TABULEK:

Označení	Název	Strana
Tab. 1	Struktura obyvatelstva	36
Tab. 2	Ukázka složení skupinových rozhovorů v Plzni a Praze	44
Tab. 3	SWOT analýza	48
Tab. 4	Rozdělení cílové skupiny	53
Tab. 5	Kalkulace nákladů marketingových akcí	67
Tab. 6	Přehled načasování jednotlivých akcí a jejich měřitelnost	68
Tab. 7	Plán prodeje a vývoj marketingového budgetu	68
Tab. 8	Plánovaný výkaz zisků a ztrát, vývoj prodeje	69
Tab. 9	Plnění plánu prodeje	71

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ:

Označení	Název	Strana
Obr. 1	Charakteristika produktu – koncepce totálního výrobku	17
Obr. 2	Houbičky Scotch Brite	34
Obr. 3	Utěrky Scotch Brite	34
Obr. 4	Čistící válečky Scotch Brite	35
Obr. 5	Mopy Scotch Brite	35
Obr. 6	Ukázka skupinových rozhovorů Plzeň	44
Obr. 7	Komunikovaná značka a logo Scotch Brite	56
Obr. 8	Foto reklamních stojanů a příbalové akce	78
Obr. 9	Ukázky inzerce v ženských časopisech	79
Graf 1	Prodeje v obchodních řetězcích 2004 - 2005	38
Graf 2	Situace na trhu	40
Graf 3	Distribuční schéma 3M a konkurence	58

1. ÚVOD

Firma 3M Česko spol. s r.o., je výrobní společnost působící v řadě oblastí po celém světě. Za použití špičkových technologií vyrábí na 50 000 různých produktů a výrobků pro kancelář, komerční grafiku, elektro a telekomunikace, zdravotnictví, automobilový průmysl či bezpečnost a ochranu. 3M je nadnárodní společnost, jejíž divize vzájemně spolupracují na vývoji, výrobě a marketingové podpoře všech produktů. Jednou z obchodních divizí společnosti 3M, je skupina Consumer & Office Markets Group, jejíž výrobky zahrnují především kancelářské a spotřební produkty. Tyto produkty představují 3M značky Post-it a Scotch. Značky oslavily v roce 2005 svoje výročí, Post-it slavil 25 let na trhu a Scotch 75 let od svého založení. Povědomost o značce Post-it a Scotch především na trhu B2B je velice vysoká a zákazníci ji spojují se značkou vysoké kvality. Další značkou, jejímuž procesu nově zaváděných výrobků na český trh se budu ve své práci věnovat, je celosvětově známá značka Scotch-Brite. Scotch-Brite představuje řadu inovativních čistících prostředků, které lze účinně používat na jakékoli čištění především v domácnostech.

Předmětem mé diplomové práce je analýza procesu uvádění nové výrobní řady Scotch Brite na trh a to jak z teoretického hlediska, tak rovněž z pohledu praktického. Dále zhodnocení navržené marketingové strategie a její účinnosti především s ohledem na efektivitu splnění marketingových a prodejních cílů divize. V teoretické části práce je definován marketingový postup zavádění nového produktu na trh a tyto poznatky jsou následně využity v praktické části. V praktické části se věnuji procesu zavádění nové značky na trh a výchozím bodem je analýza jednotlivých složek marketingového mixu z pohledu SWOT analýzy.

Cílem práce je zhodnotit finanční výsledky a účinnost navržené marketingové strategie po zavedení nové produktové řady na trh a to v součinnosti s obchodními cíli divize, které byly předem stanoveny. V navazující části bych chtěla navrhnout změny a opatření do budoucna, která pomohou dalšímu rozvoji a podpoří prodej výrobní řady Scotch Brite.

Při zpracování mé diplomové práce jsem vycházela z odborné literatury, odborných časopisů, internetu a to hlavně v teoretické části práce. V praktické části jsem využívala

interních zdrojů společnosti 3M, materiály a studie z praxe. U praktické části jsem se opírala o prodejní výsledky, průzkum trhu, interní firemní údaje a využila jsem také metody srovnání a analýzy výsledků marketingových aktivit na podporu prodeje s plánovanými cíli firmy.

2. TEORETICKÁ ČÁST – MARKETING VE 3M

Pojem marketing se v českém jazyce již natrvalo zabydlel a dnes je možné se s ním potkat v médiích i běžném hovoru. Málokdo však ví, co to marketing je, protože české ekvivalenty jako prodej nebo reklama nevystihují dostatečně komplexní pojetí strategie i nástrojů, které marketing představuje.

Definovat marketing není jednoduché, protože tento pojem lze chápat obecněji, jako filozofii řízení podniku orientovanou na trh, nebo konkrétněji, jako systém funkcí: např. výrobová, kontraktační a komunikační politika. V odborné literatuře se objevují různé výklady tohoto pojmu, neboť jednotliví autoři nahlíží na problematiku z jiného úhlu. Jedna z definic zní:

„Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací.“ [1]

Philip Kotler, profesor marketingu na Northwestern University, zjednodušil a zároveň rozšířil pojetí marketingu svou definicí:

“Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků a hodnot s ostatními.” [1]

Kotlerovu definici, jež za základní ideu managementu považuje marketing, lze chápat jako teoretické východisko k marketingové podnikatelské koncepci, která v současné době představuje poslední vývojový stupeň přístupu k řízení podniku. Vedle marketingového přístupu však existují i jiné podnikatelské koncepce, jejichž formování je do značné míry výsledkem historického vývoje.

Zastánci výrobové koncepce předpokládají, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Podnik tedy soustředí veškerou energii na neustálé zdokonalování výrobků. Tuto koncepci dnes organizace používají především při zavádění produktů na trh. Výrobová koncepce může být účinná, ale může pro podnik představovat také nebezpečí, zvláště když management nevěnuje dostatečnou pozornost situaci na trhu, nebo si ji mylně vykládá.

Společnosti vyznávající *prodejní podnikatelskou koncepci* již věnují pozornost spotřebiteli, nesnaží se však poznat jeho přání, ale přimět ho pomocí intenzivní propagace, aby si koupil právě jejich výrobek. Stručně řečeno, cílem výrobce je prodat to, co vyrobil, nikoli vyrobit, co by prodal.

Zájem o zákazníky patří k typickým charakteristikám *marketingové koncepce*, která vznikla v USA v polovině padesátých let. Podnik se snaží poznat a pochopit trh a nabídnout výrobek, který je a bude žádaný a který co nejlépe uspokojí potřeby spotřebitele. Právě hledisko míry uspokojení potřeb je pro marketing podstatné, potřeby uspokojené pouze částečně nebo dokonce vůbec ne pak představují pověstné “mezery na trhu”, kde lze snadno realizovat zisk. Pomocí oboustranné marketingové komunikace si pak společnost udržuje spokojené zákazníky a získává zákazníky nové, což vytváří předpoklady pro další růst.

Sociální (humánní) marketing je nejnovější marketingovou koncepcí, která se snaží dát do souladu potřeby a přání zákazníků, zájem firmy (zisk) a sociální a etické zájmy společnosti (např. ekologie).

Marketing je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je nadbytek zboží. Výroba, i když to zní paradoxně, sama o sobě nevytváří bohatství země. Bohatství pochází až z prodeje zboží, nikoli z jeho pouhé výroby. Proto také zvyšování produktivity práce musí být souběžně doprovázeno zvyšováním spotřeby. Ke stimulování poptávky slouží celá řada marketingových nástrojů. [3]

2.1 Historie a některá fakta o 3M

Společnost 3M byla založena v roce 1902 ve městě Two Harbors ve státě Minnesota, USA. Pět obchodníků se dohodlo, že budou těžit korund. Těžený nerost ovšem nebyl dost kvalitní. A tak se zakladatelé rozhodli nakupovat nerost od dodavatele a začali vyrábět brusný papír. A tak vznikl první výrobek 3M.

Společnost se zaměřila především na kvalitní zboží. Byla vybudována kvalitní laboratoř, ve které se kvalita pečlivě sledovala a zároveň to byl první krok k vývoji nových výrobků. [2]

Společnost 3M je různorodá, technologicky zaměřená společnost se světovou působností v těchto oblastech: kancelářské a spotřební zboží, komerční grafika, elektro a komunikace, zdravotnictví, průmysl a doprava, bezpečnost a ochranné pomůcky. Co firmu 3M tolik odlišuje od ostatních je schopnost aplikovat technologie – ke konečné spokojenosti a potřebám zákazníků.

Během několika let firma 3M vyvinula více než 60 000 výrobních řad zahrnující celosvětově známé značky jako Scotch, Post-it, 3M, Nexcare a Thinsulate. 3M začalo prodávat své výrobky mimo USA v roce 1929 a dnes více než polovina prodejů přichází ze států mimo USA.

Společnost 3M Česko vznikla nejprve jako výhradní zastoupení společnosti 3M v roce 1991. Zpočátku se pobočka zaměřovala výhradně na průmyslové trhy a později rozšířila své působení i do dalších oborů tak, jako mateřská firma. V současnosti má pobočka 83 zaměstnanců pracujících v šesti divizích:

Výrobky pro kancelář – široký sortiment výrobků určených pro domácnosti, kanceláře i budovy. Mezi nejúspěšnější novinky patří samolepicí kancelářské bločky Post-it a kancelářské lepicí pásy Scotch.

Komerční grafika a displeje – největší světový výrobce fólií, které pomáhají zvýšit jas displejů elektronických přístrojů. Firma patří rovněž mezi přední výrobce reflexních materiálů určených pro bezpečnost v dopravě.

Elektro a telekomunikace – přední dodavatel technologicky vyspělých řešení v elektrotechnice a v oblasti telekomunikací. Tyto výrobky umožňují efektivnější využití elektrické energie a napomáhají rychlejšímu přenosu informací.

Zdravotnictví – globální lídr v oblasti výrobků pro zdravotnictví a péči o chrup, v systémech pro dávkování léků a zdravotnických informačních systémech.

Bezpečnost, zabezpečení a ochrana – osobní ochrana, bezpečnost a zabezpečení zařízení a budov.

Automobilový průmysl – firma dodává nezbytné komponenty pro automobilový průmysl, z nichž nejvýznamnějším zákazníkem je firma Škoda Auto.

V průběhu posledních deseti let nedošlo k zásadním změnám v organizační struktuře firmy. 3M Česko, spol. s r.o. se profiluje jako zákaznický orientovaná společnost, díky své manažerské struktuře je schopna rychle reagovat na požadavky zákazníků a měnící se požadavky trhu.

2.2 Marketing ve 3M

Firma 3M Česko nemá společné marketingové oddělení, ale každá divize má svého marketingového pracovníka, odlišné marketingové plány a cíle. Tato situace vychází z odlišnosti průmyslových trhů, na kterých jednotlivé skupiny působí. Společnost zvolila cestu, kterou se vydává většina nadnárodních firem působících převážně na průmyslových trzích – to je maximální propagace jednotlivých značek zastupující klíčové produkty na jednotlivých trzích místo zvyšování povědomí o firmě jako takové. Tato strategie v sobě skrývá i slabé stránky – především nízké povědomí o značce 3M mezi koncovými zákazníky, především na neprůmyslových trzích jako je například divize kancelářských a spotřebních výrobků, kde je tento faktor velmi důležitý.

Jak již bylo zmíněno, marketingová strategie se v jednotlivých obchodních divizích liší, v každé skupině je kladen důraz na jinou složku marketingového mixu. Na trhu kancelářských potřeb je velmi důležitá správná volba distribučního řetězce, zatímco na trhu zdravotnických výrobků je kladen důraz na produkt. I v oblasti propagace jsou používány odlišné nástroje – ve zdravotnictví je to především podpora vzdělávání, kongresy a workshopy, v kancelářské skupině jsou to především POS materiály na místě prodeje.

Citlivou složkou marketingového mixu ve společnosti 3M je cena, jelikož se firma prezentuje jako firma přinášející inovaci a kvalitu, nabízí kromě produktů také řešení, není cena rozhodně její konkurenční výhodou. Na českých trzích tak musí bojovat se stále

trvajícím přístupem, že jednorázové náklady za nákup produktu (nákupní cena) jsou klíčovým faktorem při rozhodování o nákupu.

2.3 Marketingový mix ve 3M

Marketér (obchodník, manažer značky apod.) má k realizaci marketingových cílů k dispozici nástroje popsané jako „čtyři P“ - tradičně nazývané nástroje marketingového mixu - výrobek, cena, místo, komunikace (lidé).

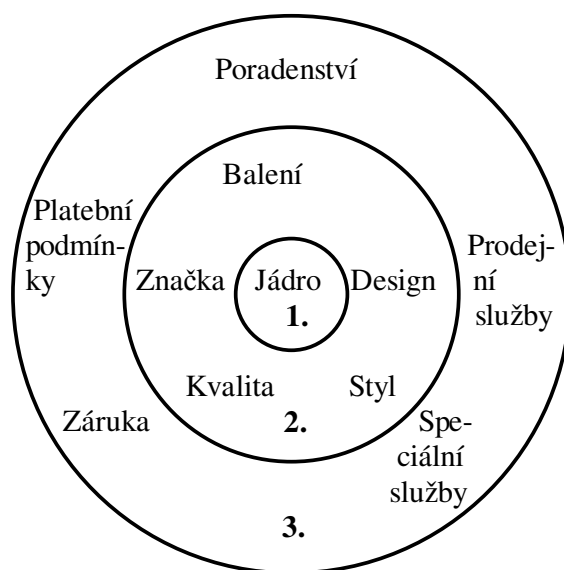
Kombinaci jednotlivých nástrojů lze pojmenovat jako *marketingový mix*, vedení podniku ho sestavuje na základě dat získaných *marketingovým výzkumem* a s přihlédnutím k vlivům z makroprostředí podniku (ekonomické, kulturní politické a jiné faktory) i mikroprostředí (situace uvnitř podniku, organizace, interpersonální vztahy, úroveň managementu). Právě kvalita marketingového mixu je určující pro úspěch produktu na cílovém trhu. Co bude platné investovat vysoké prostředky na vývoj technicky dokonalého výrobku, když nebude zajištěna jeho distribuce, nebo když se o něm nikdo nedoví.

Tato kapitola je věnována stručnému objasnění zvláštností produktu, cenové politiky, distribučních cest a marketingové propagaci ve firmě 3M a to hlavně v divizi Consumer & Office Markets Group, kde budu následně analyzovat proces zavádění nové produktové řady na trh.

2.3.1 Produkt

product (výrobek) - design, vlastnosti, značka, balení, služby, záruka, výnosy

První skupina nástrojů je souhrnně nazývána produkt. Nemusí se vždy jednat o hmotný produkt, ale produktem může být služba či dokonce myšlenka. Pro definování především hmotných výrobků se používá takzvaná koncepce totálního produktu, která je ovšem použitelná i při službách. [3]



Obrázek 1: Charakteristika produktu – koncepce totálního výrobku

Zdroj: BOUČKOVÁ, J. a kolektiv : *Marketing*, 1. vydání Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1

Již bylo zmíněno, jednou z obchodních divizí společnosti 3M Česko, je skupina Kancelářských a spotřebních výrobků, ve které pracuji. Tato divize prodává kancelářské a spotřební výrobky 3M značky Post-it, Scotch a nově zaváděnou značku Scotch Brite. Tyto výrobky jsou vyráběny v mnoha továrnách 3M po celém světě. Povědomost o značce Post-it a Scotch především na trhu B2B je velice vysoká a zákazníci ji spojují se značkou vysoké kvality. Značka Scotch Brite a její produkty jsou na českém trhu dosud neznámé, i když v ostatních evropských zemích, jako například v Turecku, představují jedničku v řadě čistících a úklidových prostředků.

Značka Post-it vznikla v roce 1968, kdy zaměstnanec laboratoří 3M Spencer Silver objevil adhezivum, díky němuž jsou předměty přemístitelné. Tato revoluční změna ve využití adheziva přinesla značce Post-it světovou jedinečnost. Důraz na inovativní řešení jednoduchých potřeb je jednou z hlavních konkurenčních výhod všech výrobků 3M. Zejména v oblasti kancelářských výrobků je tato výhoda nejčastěji komunikovaným sdělením zákazníkům. Cílem firmy 3M je nabízet zákazníkům výrobky nejvyšší kvality, inovativní, prémiové a tudíž za odpovídající cenu. Ke značce Post-it nepatří jen všeobecně známé samolepicí poznámkové bločky a záložky, ale také samolepicí nástěnky a další řada podobných produktů. Značka Scotch je proslulá nejkvalitnějšími lepicími páskami na trhu s širokou škálou použití.

Značka Scotch Brite je 50 let známá svou kvalitou a dlouhodobě si udržuje svou vedoucí pozici na trhu v mnoha zemích světa. Představuje portfolio výrobků pro péči o domácnosti, především pomocníky při mytí nádobí jako jsou houbičky na nádobí z celulózy, syntetické houbičky a spirálové drátěnky. Do řady těchto produktů patří rovněž různé druhy utěrek, hadry na podlahu, čistící mopy, rukavice a čistící válečky. Řada Scotch-Brite byla navržena tak, aby vyhovovala současným trendům moderního bydlení. Mottem značky Scotch Brite je: „Nejen, že úklid vaší domácnosti se s produkty Scotch Brite stane pro vás zábavou, ale díky vývoji nových technologií a inovací, vám zaručí i požadovaný výsledek.“ Značka Scotch Brite, stejně jako ostatní produkty společnosti 3M, kladou hlavní důraz na inovativní řešení a nejvyšší kvalitu.

U výrobků značky Scotch-Brite je důležitá kvalita, funkčnost, ale i design. I když se jedná o výrobky určené pro úklid a péči o domácnost, je známo, že většina žen také hodnotí estetickou stránku těchto produktů. Například houbičky na nádobí Scotch-Brite jsou zvláštní tím, že jsou barevné, mají různé designy potisku na spodní straně houbičky, jsou napuštěné příjemnou vůní a jsou také ergonomicky tvarované, což umožňuje jejich pohodlné uchopení a manipulaci. Originální a jedinečné jsou svou účinností a to díky speciálnímu drhacímu povrchu na spodní straně houbičky. Další vlastností je použitý materiál u houbiček – 3M vyrábí jak klasické syntetické houbičky, tak rovněž houbičky celulózové. Celulóza je 100% přírodní materiál, rychle vysychá a tím omezuje vznik nežádoucích bakterií. Je navíc odolnější, má vysoké absorpční vlastnosti a mnohem delší životnost než běžně používané materiály. Tyto a další vlastnosti jsou samozřejmě typické i pro ostatní produkty řady Scotch Brite.

Výrobky Scotch Brite potvrzují svou vysokou kvalitu také obalem. Řada čistících a úklidových prostředků má jednotný a výrazný design obalů, takže je snadno rozpoznatelný od ostatních, podobných výrobků. Při výběru designu obalů byl kladen opět velký důraz na kvalitu, který by potvrzoval jedinečnost těchto výrobků. Řada produktů Scotch Brite byla rozdělena do třech kvalitativních úrovní: Exclusive, Premium a Classic. Těmito úrovním odpovídají i obaly produktů, které je takto rozlišují.

Značka Scotch Brite prezentuje celosvětově stovky výrobků. Pro zavedení značky na český trh bylo vybráno velmi zúžené produktové portfolio s budoucím výhledem rozšiřování této produktové řady.

2.3.2 Cena

price (cena) - ceník, slevy, doba splatnosti, úvěrové podmínky – leasing

Cena je nejenom významným prvkem marketingového mixu, ale je jednou za základních ekonomických kategorií vůbec. Cena plní v podniku několik významných funkcí. Na jedné straně by měla vytvářet tlak na efektivnost hospodaření a snižování nákladů, na straně druhé by měla podporovat rozvoj a vydělat tak na výzkum, vývoj apod.

Z pohledu postavení ceny v marketingovém mixu služeb ji lze definovat takto:

- je jediným příjmovým nástrojem m-mixu
 - je vysoce pružným nástrojem
 - je důležitým zdrojem informací
 - symbolizuje hodnotu produktu, která je důležitým kritériem zákaznickova rozhodování
 - je nástrojem konkurenčního rozlišení jednotlivých služeb
- volná tvorba cen je ve službách často omezena regulačními opatřeními státních orgánů nebo profesních sdružení, čímž se mění i její úloha v rámci m-mixu[3]

Výrobky společnosti 3M jsou spojovány s vysokou kvalitou a důraz je rovněž kladen na inovativní řešení, do kterého společnost vkládá vysoké investice. Tento fakt se tedy odráží i v ceně výrobků 3M, které patří k jedněm z nejdražších ve své skupině.

Každá divize firmy je zodpovědná za cenovou tvorbu svých výrobních řad a všeobecně vychází ze společných základů. Konkrétní zodpovědnou osobou při cenové kalkulaci je marketingový pracovník společně s vedoucím obchodní skupiny.

Ve skupině kancelářských a spotřebních výrobků se při cenové kalkulaci vychází z cen, které jsou dané evropskou centrálou 3M a lokální pobočka firmy je nemůže prakticky nijak ovlivnit. Ceny jsou platné vždy od začátku do konce kalendářního roku a v průběhu roku, se kromě speciálních akcí, většinou nemění. Při tvorbě cen se vychází z dané evropské ceny obsahující veškeré výrobní a dopravní náklady, která se přepočítá dle aktuálního lokálního měnového kurzu a navýší se o obchodní marži firmy. Výsledná cena je považována za doporučenou koncovou cenu, která je platná pro všechny koncové spotřebitele výrobků 3M. Jelikož firma operuje hlavně na trhu B2B, tyto doporučené koncové ceny jsou určeny pro spotřebitele, nikoli však pro distributory společnosti, kteří tvoří hlavní distribuční síť produktů firmy. Firma operuje s distributorskou slevou z koncových cen na základě smluv uzavřených s jednotlivými distributory, kteří jsou dále motivováni speciálními bonusy a cenovými akcemi.

Tato cenová politika je všeobecně platná pro produkty kancelářských a spotřebních výrobků značek Post-it, Scotch i Scotch-Brite. Větší flexibilita v cenotvorbě je potom u výrobků určených přímo pro maloobchod nebo do obchodních řetězců, ale je postavena na stejném principu.

2.3.3 Distribuce (Place)

- *place* (místo) - odbytové cesty, pokrytí, sortiment, dislokace, zásoby, doprava

Rozhodnutí o distribuci patří k důležitým rozhodnutím marketingového managementu v rámci marketingového mixu. Jde o třetí nástroj m-mixu, označovaný jako place = místo. Doslovný překlad má však příliš statický charakter, proto je používán pojem distribuce, jako vhodnější dynamický termín. Pod pojmem distribuce je nejčastěji chápán proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. [3]

Zboží nebo služba je k zákazníkovi od výrobce dodávána prostřednictvím distribučních kanálů.

V distribučním řetězci obchodní skupiny kancelářských a spotřebních výrobků se nejčastěji objevují tři mezičlánky – velkoobchod (distributor), zákazník (firma) nebo koncový

uživatel. Do vztahu distribuce rovněž vstupuje obchodní zástupce, který vyvolává poptávku po produktu u velkoobchodu (distributora).

Výhody distribuční cesty přes mezičlánek velkoobchodu jsou z marketingového pohledu následující:

- nákup je ve velkém a dodávky jsou v malém (dosahuje se tak úspor u nákupu)
- velkoobchod je blíže maloobchodu než výrobce, takže se zajišťují rychlejší dodávky koncovému spotřebiteli. (závozy se tak mohou uskutečnit prakticky denně)
- velkoobchod přebírá rizika se skladováním
- výrobce může využít informačních aktivit velkoobchodu (informační katalogy, speciální akce, prezentace sortimentu apod.)
- velkoobchod může nabízet rozšířený a ucelený sortiment zboží obchodnímu řetězci či danému zákazníkovi (firmě)
- užší spolupráce velkoobchodu s obchodními řetězci a vyhovění jejich četným podmínkám, které by výrobce nemohl (či s velkými obtížemi) zajistit

Firma prodává své výrobky různým skupinám koncových uživatelů. Jedním je trh kancelářských potřeb pro spotřebitele a drobné podnikatele. Tento trh je obsluhován řetězci spotřebního zboží a většími prodejny papírnictví. Na tento trh nedodává zboží přímo, ale přes distributora, který je přímým dodavatelem řetězcům a papírnictvím. Druhým je trh kancelářských potřeb pro obchodní společnosti a firmy. Tento trh je zabezpečován prostřednictvím sítě distributorů.

2.3.4 Promotion

- *promotion* (propagace) - reklama, přímý marketing, prodavači, public relations

Kotler definuje reklamu jako: “*jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem.*“ [1]

Promotion je posledním prvkem m-mixu, který je ovšem asi nejznámější. Pokud se totiž řekne marketing, většina lidí si automaticky vybaví reklamu. Ovšem právě s terminologií je u tohoto prvku m-mixu poněkud problém. Jako nejvhodnější se považuje českého termínu

propagace, případně marketingová komunikace. V žádném případě nelze promotion zužovat pouze na reklamu, která je pouze součástí propagace.

Reklama je v dnešním světě všudypřítomná, obecně lze říci, že existuje jistá přesycenost reklamou. Reklama jako jeden z nejefektivnějších nástrojů pro budování značek a hnací motor pronikání nových výrobků na trh je dnes ohrožen svým vlastním nárůstem. Lze konstatovat, že postoje veřejnosti k reklamě jsou obecně negativní a převládá tendence různá reklamní a komunikační sdělení nevnímat.

Mezi základní cíle propagace patří:

- Informovat - vytvořit, zvýšit nebo udržet stupeň známosti
- Zvýšit poptávku - stimulovat stávající nebo potenciální zákazníky ke koupi
- Odlišit výrobek zdůraznit užitek a hodnotu výrobku
- Vytvořit zákaznické Preference
- Budovat nebo upevnit pozitivní Image

Marketingová komunikace je jedním z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu se stále rostoucím dopadem na společnost i podnikání. Individuální zákazníci nebo podnikatelé či manažeři jsou denně vystaveni působení reklamy. Firmy využívají různých podpor prodeje, oslovují nás prodejci a dealeři, navštěvují se výstavy a veletrhy, vyhledávají a kupují se zboží známých či méně známých značek, navštěvují se obchody, kde vše směřuje k ovlivnění kupního chování. Pracovníci marketingu jsou stále více vystavováni tlaku, aby integrovali podpůrné prodejní aktivity a odhalovali jak marketingová komunikace může pomáhat k dosažení firemních cílů a jak ji lze uplatnit v konkrétních tržních situacích.

Vystavit potenciální spotřebitele obchodnímu poselství však zdaleka nestačí. Je třeba důkladně vyhodnotit výsledek komunikace a na základě toho upravit komunikační mix (součást marketingového mixu, používá nástroje komunikační politiky). Právě nedostatečný důraz na zpětnou vazbu a vyhodnocování komunikace je příčinou často neefektivních investic do propagace.

Měření efektivnosti komunikace je tedy velmi důležitou, ale také značně složitou činností. Největší problém představuje skutečnost, že nelze přesně oddělit, co je výsledkem určité komunikace, která proběhla ve sledovaném období a co je výsledkem komunikace předchozí, či souběžně uskutečňované pro jiný produkt firmy. Teoretickými východisky posuzování výsledků marketingové komunikace jsou tzv. *hierarchické modely účinků komunikačního nástroje*, které popisují postoje, jimiž musí příjemce projít, má-li výsledkem komunikace být jednání, které si přeje původce sdělení. [4]

V praxi většina společností používá tzv. test prodejních výsledků, jehož podstatou je měření přírůstku obratu vzhledem ke komunikačním nákladům. Velmi se také osvědčily spotřebitelské kluby. Zákazník se může stát členem zpravidla po odeslání dotazníku, nebo při nákupu zboží. Jako odměnu pak získá poukázky na slevu, tiskoviny nebo jiné dárky. Zákazník je spokojen, protože dostane něco “zadarmo”. Přínosem pro společnost je velká databáze zákazníku, která firmě ukazuje, kdo jsou spotřebitelé, a současně jí umožňuje podporovat věrnost značky a udržovat se zákazníky blízký kontakt.

Jak již bylo zmíněno, firma 3M nemá společné marketingové oddělení, ale každá divize má svého marketingového pracovníka a své marketingové plány. O propagaci značky 3M se ve firmě stará marketingový pracovník, jehož pozice se nazývá Corporate Marketing. Tato osoba je zodpovědná za propagaci a komunikaci značky 3M vůči široké veřejnosti, za propojenost a koordinaci komunikace značek jednotlivých produktových řad a obchodních divizí. Stará se rovněž o internetové stránky společnosti, zajišťuje veškeré PR aktivity týkající se firmy 3M, ale i jednotlivých značek, podporuje různé benefiční a sponzorské akce, stará se o propojenost a podporu marketingových pracovníků jednotlivých divizí, zajišťuje provázanost a implementaci různých podpůrných marketingových nástrojů ve firmě jako např. implementaci CRM a další aktivity týkající se korporátní značky.

Jelikož firma 3M působí hlavně na průmyslových trzích, povědomost o značce 3M mezi širokou veřejností je poměrně nízká.

Hlavním úkolem divize kancelářských a spotřebních předmětů je propagace a komunikace značek Post-it, Scotch a nově zaváděné značky Scotch-Brite. Jako jedna z mála divizí firmy operuje divize kancelářských a spotřebních předmětů na spotřebitelských trzích, ostatní divize se koncentrují hlavně na trhy průmyslové. Tato divize má své marketingové cíle a

plány, které každým rokem předkládá a prezentuje vedení společnosti a které musí korespondovat s celofiremními cíli a plány.

2.3.4.1 Reklama

Marketingová komunikace je často ztotožňována s pojmem reklama. Je to dáno tím, že reklama je její nejviditelnější, nikoli však jedinou složkou. Marketingová komunikace obnáší ve skutečnosti celou řadu nástrojů, z nichž každý má své typické znaky, silné i slabé stránky. Kromě reklamy patří mezi běžně používané složky marketingové komunikace *podpora prodeje, public relations, sponzoring, výstavy a veletrhy, osobní prodej, direct marketing* či *komunikace v místě prodeje (POP)*.

Reklama je nástrojem neosobní masové komunikace, využívající média (televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy apod.). Její obsah zadává objednatel (firma, organizace), který reklamu také platí.

Jejím cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů s cílem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Z hlediska hierarchie postojů zákazníka k výrobku je zejména vhodná pro počáteční stupně, slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu.

Reklamu lze rozdělit do tří skupin podle prvotního cíle sdělení:

- *Informační reklama* se snaží vzbudit prvotní poptávku, či zájem po výrobku, službě, organizaci, myšlence nebo osobě.
- *Přesvědčovací reklama* má za úkol rozvinout poptávku po výrobku nebo službě; patří sem také reklama srovnávací a obranná.

Připomínková reklama navazuje na předchozí reklamní aktivity a pomáhá k zachování pozice značky, služby, organizace atd. Často se používá u produktů, které jsou již za zenitem své tržní životnosti. [5]

Divize kancelářských a spotřebních předmětů operuje na trhu B2B i B2C. Prodává své výrobky (kancelářské a spotřební produkty) přes síť distributorů koncovému zákazníkovi, kterým je na trhu B2B jakákoli obchodní firma, která používá ke své činnosti kancelářské

výrobky. V dalším případě, opět přes distributora 3M, prodává firma své výrobky koncovému uživateli, spotřebiteli v jakémkoli obchodním řetězci či maloobchodě distribuující tento kancelářský sortiment.

Ke své činnosti využívá veškeré prostředky marketingové komunikace – jako podporu prodeje, PR, sponzoring, výstavy a veletrhy, osobní prodej, direct marketing a další nástroje. Tyto nástroje se samozřejmě liší dle trhu, na kterém firma operuje.

Reklamu využívá 3M pro značky Post-it a Scotch na trhu B2B i B2C. Jedná se ve většině případů o placenou inzerci v časopisech se zaměřením na cílovou skupinu a o reklamu v rozhlase. Na trhu B2B prezentuje firma 3M a prodává své výrobky výhradně přes tištěné katalogy distributorů.

2.3.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je jakýkoliv program, který činí nabídku firmy atraktivnější pro zákazníky, přičemž vyžaduje jejich účast, a stimuluje tak prodej. Podpora prodeje bývá často efektivnější než masová reklamní kampaň, proto jí dnes mnohé společnosti dávají přednost. Tak jako reklama má podpora prodeje za hlavní cíl zlepšit postoj zákazníka k firmě a jejím výrobkům, zvýšit frekvenci nákupu a v konečném výsledku zvýšit prodej.

Podpora prodeje získává v rámci komunikačního mixu stále větší důležitost. V roce 1980 americké firmy vynaložily 44% svých rozpočtů na marketingovou komunikaci na reklamu, ale o několik let později to bylo již pouze 31% a zbývajících 69% bylo vynaloženo na podporu prodeje. Podobné změny probíhají také v Evropě - např. v Belgii bylo v roce 1981 vynaloženo na podporu prodeje 57% z rozpočtů na komunikaci, v roce 1992 to bylo již 72%. Tento vývoj je vyvolán celou řadou faktorů mezi které patří např. fakt, že pro výrobce je stále obtížnější odlišit jejich značky od ostatních prostřednictvím reklamy. Podpora prodeje tak může být užitečným nástrojem pro získání pozornosti cílových skupin a pro jejich „svedení“ k nákupu dané značky. Zasažení zákazníka prostřednictvím reklamy je stále obtížnější v důsledku komunikačního zmatku, kdy si mnoho zákazníků reklamy vůbec

nevšimne. Podpora prodeje v sobě zároveň skrývá velký potenciál pro získání či zvýšení loajality zákazníka, což je cíl, na který výrobci kladou stále větší důraz. [5]

Mezi běžně používané formy podpory prodeje u koncových spotřebitelů patří např. *snížení cen v regálech, vzorky, prémie, bonusy, kupony, extra objemy, cenové balíčky, soutěže či loterie*.

Každý z výše uvedených nástrojů podpory prodeje má své výhody a opodstatnění pro použití v určité fázi života výrobku. Tak jako u reklamy se ale stále více i zde setkáváme s určitou „přesyceností“ zákazníků běžnými formami podpory prodeje. Stále více komunikačních agentur tak nabízí svým klientům různé alternativní, netradiční formy podpory prodeje. Jejich cílem není pouze dokázat maximální kreativitu agentury, ale získat pozornost zákazníka v době, kdy je zahlcen nepřehledným množstvím informačních toků.

Podpora prodeje je v obchodní divizi kancelářských a spotřebních výrobků často používaným marketingovým nástrojem. Na trhu B2B, kde prodává firma 3M výhradně přes katalogy distributorů se jedná o různé typy slevových akcí a promo akcí, které jsou určeny pro koncového uživatele. Dále jsou to různé motivační programy pro obchodní zástupce distributorů zajišťující podporu prodeje ze strany obchodních zástupců ke koncovému zákazníkovi. Inovativním řešením byl projekt nazvaný Top Asistentka. Jednalo se o podpůrný e-learningový program pro koncového uživatele spojený s podporou prodeje výrobků 3M.

Na trhu B2C používá firma 3M klasické marketingové nástroje jako podpora v místě prodeje – předváděcí akce prostřednictvím školených hostesek, různé druhy POS materiálů, motivační akce a soutěže v místě prodeje.

2.3.4.3 Public Relations

Public relations (PR, vztahy s veřejností) zahrnují všechny činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Okolí a jeho subjekty jsou všichni ti, s nimiž chce mít firma dobré vztahy. Publicitu podporují např. tiskové konference či diskuse v médiích.

Podstatnou komunikační předností public relations je především jejich důvěryhodnost. Lze tak ovlivnit řadu perspektivních zákazníků, kteří se úmyslně vyhýbají vlivu reklamy a nedůvěřují obchodníkům. Každá informace, kterou společnost poskytuje k publikování ve sdělovacích prostředcích, by měla respektovat pravidlo pěti W:

- *Who* (kdo) - původce sdělení
- *What* (co) - co sděluje
- *Where* (kde) - určení místa, kde se událost odehraje/odehrála
- *When* (kdy) - datum události
- *Why* (proč) - jakého charakteru je událost, jaký je program, kdo tam vystoupí atd.

O Public relations se ve společnosti 3M stará hlavně pracovník na pozici Corporate marketing, který zajišťuje veškerou komunikaci firmy vůči široké veřejnosti. K této činnosti využívá firma profesionální PR agentury. Ta doporučuje, vybírá pro každou divizi vhodná média pro prezentaci jejich výrobních řad.

2.3.4.4 Product placement , sponzorství , veletrhy a výstavy

Sponsoring znamená poskytování fondů, zboží, služeb či know-how subjektu, který mu pomáhá v dosahování cílů v komunikaci, jako je např. posílení značky nebo zvýšení firemní image.

Product Placement je cílené umístění značkového výrobku společnosti jako rekvizity ve filmech, televizních pořadech a videoklipech, a to za úplatu ze strany zájemce o propagaci. Tento způsob zaručuje vysoký dosah, opakovatelnost, využívá image a popularitu herců a jiných známých osobností.

Výstavy a veletrhy mají zvláště velký význam pro trh průmyslových výrobků, protože umožňují kontakt mezi dodavateli, odběrateli a jejich agenty.

Stejně jako u Public relations se o činnost, jako je product placement, sponzorství, veletrhy a výstavy, stará hlavně pracovník na pozici Corporate Marketing. Jednotlivé divize se potom

účastní různých veletrhů a výstav souvisejících s jejich produktovým portfoliem. Firma 3M je rovněž zapojena do několika sponzorských programů.

2.3.4.5 Direct Marketing

Direct marketing je přímá komunikace s vybranými cílovými segmenty zákazníků prostřednictvím adresného zaslání informačních a propagačních materiálů.

Charakteristickým rysem přímého marketingu je, že se zaměřuje na vybraný, relativně malý, segment zákazníků, to umožňuje efektivnější zacílení obchodního poselství.

Kromě komunikace s koncovými zákazníky prostřednictvím uvedených nástrojů komunikuje každá firma rovněž s investory, se zaměstnanci, s veřejností a vládou – tato komunikace však primárně nesměruje ke splnění marketingových cílů firmy, proto se do marketingové komunikace nezařazuje.

Direct Marketing je v divizi kancelářských a spotřebních výrobků dosti používaným nástrojem. U skupiny B2B jsou cílovou skupinou asistentky, sekretářky, nákupčí ve firmách. Většinou se jedná o ženy ve věku 20 – 30 let. Pro tuto skupinu firma využívá různé speciální akce se zasíláním propagačních materiálů a vzorků jednotlivých produktů. Jelikož se jedná o kancelářské a spotřební zboží je důležité a ukázalo se jako efektivní rozesílání vzorků novinek či jiných výrobků, které si může zákazník sám vyzkoušet.

Cílovou skupinou na trhu B2C jsou emotivně ladění spotřebitelé (ženy), dále rodiče školáků, školáci s budgetem. Do této skupiny se dají zařadit i drobní podnikatelé a kanceláře, kde bývá často nákupem pověřena asistentka či recepční. U tohoto segmentu se direct marketing nepoužívá, jedná se hlavně o podporu v místě prodeje.

Přesto, že se direct marketing ve firmě stále používá a ukázal se jako efektivní nástroj, je patrná velká přesycenost koncového spotřebitele různými druhy informačních materiálů.

3. ZAVÁDĚNÍ NOVÉ PRODUKTOVÉ ŘADY NA TRH

Aplikační část této práce se věnuje analýze jednotlivých složek marketingového mixu nově zaváděné produktové řady úklidových a čistících prostředků firmy 3M. Na základě této analýzy je zpracována SWOT analýza, která se snaží postihnout hrozby a příležitosti podniku vyplývající z jeho makroprostředí a také silné a slabé stránky vyplývající z faktorů mikroprostředí. SWOT analýza je východiskem pro navrhovanou část práce, která si klade za cíl najít vhodnou marketingovou strategii, která by dopomohla k úspěšnému zavedení nové produktové řady na trh a také vedla k navýšení objemů prodeje dané obchodní divize.

Proces zavádění produktové řady Scotch Brite ve firmě 3M začal v roce 2006 svou přípravnou fází. Již od počátku tohoto procesu jsem byla členem obchodní skupiny Kancelářských a spotřebních výrobků, aktivně jsem se účastnila všech prací včetně přípravy, zpracování a realizace marketingových plánů. Byla jsem rovněž přítomna samotnému zavádění produktů Scotch Brite na trh a následně i vyhodnocení jeho prvotní úspěšnosti. V roce 2008 jsem přerušila aktivní působnost ve firmě 3M z důvodu mateřské dovolené. Veškeré údaje uvádění nové řady na trh jsou tedy od počátku procesu, tzn. od roku 2006 až do samotného uvedení výrobků na trh a následného prvotního vyhodnocení úspěšnosti do roku 2008. Další prodejní výsledky po roce 2008 pocházejí z interních zdrojů firmy 3M, které mi byly zprostředkovány.

3.1 Cíle a strategie firmy 3M

Společnost 3M ve své činnosti již od počátku vychází z přesvědčení, že kvalita firmy nezávisí jen na finančních ukazatelích, ale také na tom, jakým způsobem je vedena.

Za vším, co firma dělá, stojí firemní hodnoty a každá firemní činnost se řídí definovanými firemními zásadami. Zde jsou čtyři základní:

- kvalita, díky níž výkony společnosti neustále rostou a poskytují tak i zajímavé výnosy všem investorům firmy

- špičkové služby zákazníkům, které se vždy snaží v maximální míře uspokojovat jejich potřeby
- respekt k sociálnímu i životnímu prostředí, ve kterém firma působí
- spokojenost zaměstnanců, kteří mohou být hrdí na to, že jsou součástí společnosti, pro kterou pracují

Strategie společnosti 3M v oblasti trvale udržitelného rozvoje představuje soustavný proces uspokojování potřeb zákazníků a dosahování obchodního úspěchu při zachování stanovených ekologických, sociálních i ekonomických hodnot. [2]

- *Ekonomický úspěch:* budovat trvalé vztahy se zákazníky rozvíjením odlišných, praktických a důmyslných řešení pro jejich výzvy o udržitelném rozvoji.
 - zlepšování kvality a efektivity výrobních procesů prostřednictvím Six Sigma
 - prioritní investování zdrojů do projektů, které skrývají největší potenciál růstu založeného na produkci udržitelných výrobků
 - dosažení větších úspor a přínosu využívání Internetu pro firmu i pro zákazníky prostřednictvím systému eProductivity
 - hledání nových způsobů, jak nabízet produkty a služby firmy zákazníkům za stále lepší ceny
 - standardizace a efektivizace firemních služeb prostřednictvím globálních podnikových procesů
- *Ochrana životního prostředí:* poskytovat praktická a efektivní řešení a výrobky pro vypořádávání se s našimi ekologickými výzvami i výzvami firemních zákazníků.
 - využívání mechanismů 3M v oblasti řízení ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti
 - uplatňování systému řízení životnosti produktů za účelem trvalé ochrany životního prostředí, zdraví a bezpečnosti
 - prevence znečišťování životního prostředí prostřednictvím rozvoje nových technologií a produktů

- *Sociální zodpovědnost:* zapojit klíčové partnery do dialogu a učinit kroky ke zlepšování naší výkonnosti v oblasti udržitelného vývoje
 - získávání a udržení talentovaných pracovníků různých specializací
 - podpora soustavného vzdělávání a sdílení znalostí
 - podpora sociálních a dalších potřeb regionu, ve kterém firma působí

3.2 Krátko o obchodní činnosti skupiny Consumer & Office Group

Jednou z obchodních divizí společnosti 3M Česko je skupina Kancelářských a spotřebních výrobků. Tato divize prodává kancelářské a spotřební výrobky 3M značky Post-it, Scotch a Scotch Brite.

Cílem firmy je nabízet zákazníkům výrobky nejvyšší kvality, inovativní, prémiové a tudíž za odpovídající cenu. Ke značce Post-it nepatří jen všeobecně známé samolepicí poznámkové bločky a záložky, ale také samolepicí nástěnky a další řada podobných produktů. Značka Scotch je proslulá nejkvalitnějšími lepicími páskami na trhu s širokou škálou použití.

Nově zaváděná značka Scotch-Brite zahrnuje široký sortiment čistících a úklidových prostředků určený pro úklidové firmy, ale i pro koncového spotřebitele, kterým je například žena pečující o svoji domácnost. Tyto výrobky byly původně navrženy a vyráběny centrálou 3M v USA. Před několika lety byly výrobní závody rozšířeny i do evropských poboček a konkrétně výroba houbiček Scotch Brite v současné době funguje i v Turecku a Polsku.

Cílovou skupinou na trhu B2C jsou emotivně ladění spotřebitelé (ženy), dále rodiče školáků, školáci s budgetem. Rovněž do této skupiny patří drobní podnikatelé a kanceláře, kde bývá často nákupem pověřena asistentka či recepční. U druhé skupiny jsou cílovou skupinou asistentky, sekretářky, nákupčí ve firmách. Většinou se jedná o ženy ve věku 20 – 30 let.

V divizi Consumer & Office Group pracují dva obchodní zástupci, jejich odpovědností je péče o síť distributorů na trhu kancelářských výrobků B2B, které doplňuje obchodní zástupce věnující se skupině výrobků, jejichž prodej probíhá přes retail market. O

marketingovou podporu se starají dva pracovníci, z nichž jeden má na starosti administrativní záležitosti a druhý strategické plánování. Vedoucí celé skupiny je zároveň členem MOC (Management Operating Committee – řídicí orgán celé pobočky 3M Česko).

3.3 Popis nové produktové řady

Společnost 3M je na trhu velmi dlouho a díky rozvinuté a stabilní distribuční síti si zajišťuje široké portfolio v kancelářích různých obchodních firem. Product a Brand awareness je na relativně dobré úrovni. Většinou vychází ze zkušeností s výrobky v kanceláři.

Produktové portfolio některých evropských poboček 3M v divizi kancelářských a spotřebních předmětů, zahrnuje kromě kancelářských výrobků, také úklidové a čisticí prostředky značky Scotch Brite. Značka Scotch Brite je už 50 let známá svou kvalitou a dlouhodobě si udržuje vedoucí pozici na trhu v mnoha zemích světa. Například v Turecku, kde byla představena značka Scotch Brite poprvé v roce 1995, je 3M leaderem na trhu v této kategorii. 3M Česko společně s 3M Maďarsko se rozhodlo pro zavedení značky Scotch Brite na trh v roce 2006.

Řada Scotch-Brite představuje výrobky pro mytí nádobí, především syntetické a celulózové houbičky a různé typy drátěnek na nádobí. Nabízí ale i některé druhy utěrek určené na speciální druhy povrchů, hadry na podlahu, rukavice a čisticí válečky. Řada Scotch Brite byla navržena tak, aby vyhovovala současným trendům moderního bydlení. Celosvětově představuje Scotch Brite stovky produktů. Pro český trh a prvotní zavedení nové značky bylo vybráno omezené portfolio výrobků Scotch Brite, které se dá rozdělit do následujících čtyřech oblastí.

3.3.1 Houbičky Scotch Brite

Houbičky na nádobí celulózové

Houbičky Scotch-Brite tvoří klasické syntetické houbičky na nádobí a také méně známé, ale velice účinné celulózové houbičky. Celulóza je stoprocentní přírodní materiál, který rychle vysychá a tím omezuje vznik nežádoucích bakterií. Tento materiál je navíc odolnější, má vysoké absorpční vlastnosti a mnohem delší životnost než běžné používané materiály. Do této řady patří 3 druhy houbiček: *Scotch Brite Celula Care*, *Scotch Brite Celula Balneo* a *Scotch Brite Celula Citrus*. Každá z těchto houbiček je typická svou ojedinělou vlastností, jedna vyniká svým ergonomickým tvarem pro lepší uchopení a je vhodná na sklokeramické desky, druhá je určena pro čištění koupelen, je citlivá vůči povrchům a má antibakteriální ochranu a třetí je kombinací houbičky a účinné drátěnky, navíc napuštěná speciálním roztokem s vůní máty a citrónu.

Houbičky na nádobí syntetické

Tyto klasické syntetické houbičky, které používá většina žen v domácnosti, mají na rozdíl od podobných výrobků na trhu vysoce kvalitní drátěnku a unikátní ergonomický tvar. V této skupině jsou zastoupeny výrobky: *Scotch Brite Magic Soft*, *Scotch Brite Scrub sponge*, *Scotch Brite Magic Fun*. Liší se svojí funkcí, kdy jedna houbička je určena na sklokeramické desky a citlivé povrchy, takže nepoškrábe. Další má excelentní drhnoucí účinky a je určena na silně znečištěné povrchy a poslední má veselý design pro zkrášlení kuchyně.

Ergonomické houbičky

Jedná se o speciálně tvarovanou houbičku pro variabilní použití v kuchyni. Skvěle se s ní manipuluje, chrání ruce a nehty a vyčistí vše díky extrémně účinné drátěnce.

Spirálové drátěnky

Originální drátěnka ve tvaru klubíčka je obalena polyuretanovou pěnou, v níž je umístěna samotná drátěnka. Je velice účinná na extrémně znečištěné povrchy.



Obrázek 2: Houbičky Scotch Brite

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

3.3.2 Utěrky a hadříky Scotch Brite

Hadříky a utěrky Scotch Brite jsou vysoce absorpční, s dlouhou životností a pratelné, což umožní jejich dlouhodobé používání. Existují různé druhy hadříků z celulózy, mikrovlákna, vysoce savé a další typy pro speciální povrchy.

V nabídce značky Scotch Brite jsou dokonale savé houbové utěrky, vhodné ke stírání všech povrchů. Jsou vyrobeny z přírodních vláken, pratelné a rychle vysychají.

Dále univerzální utěrky, které absorbují prach a vodu a jsou šetrné ke všem povrchům.

Scotch Brite víceúčelové utěrky z mikrovlákna výborně pohlcují prach a nečistoty, mastnotu i vodu.

Kuchyňské rychleschnoucí utěrky na nádobí z mikrovlákna absorbují více než klasické utěrky a mají dlouhou životnost.

Koupelnové utěrky z mikrovlákna, které vyčistí koupelnu bez použití čistících chemických přípravků.



Obrázek 3: Utěrky Scotch Brite

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

3.3.3 Čistící válečky Scotch Brite

Jedná se o čistící váleček pro všestranné využití v domácnosti, speciálně pro odstranění nečistot, chlupů a vlasů z různých povrchů. Vyrábí se ve třech velikostech – mini cestovní verze, střední a váleček pro čištění autopotahů. Obsahuje speciální lepicí plochu s použitím lepidla 3M zachycující různé druhy nečistot.



Obrázek 4: Čistící válečky Scotch Brite

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

3.3.4 Výrobky Scotch Brite na podlahu

Jedná se o speciální produkty na čištění podlahy v domácnosti. Trojúhelníkový mop, který umožní vyčistit špatně dostupné plochy díky svému speciálnímu tvaru, například v rozích. Disponuje speciálními savými proužky, které jsou odolné proti chemii. Mopy jsou pratelné, takže zaručují dlouhou životnost. K trojúhelníkovému mopu náleží nádoba s novým tvarem kbelíku. Tento kýbl Scotch Brite s inovativním designem dokáže oddělit špinavou vodu od čisté a tím umožňuje rychlejší úklid podlahy. Jeho unikátní zaoblený tvar a integrovaný držák zjednoduší přemísťování kýble a vylévání vody.



Obrázek 5: Mopy Scotch Brite

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

3.4 Externí analýza

Cílem externí analýzy je naléznout hrozby a příležitosti pro nově zaváděnou značku na trh, které plynou z faktorů makroprostředí.

3.4.1 Charakteristika trhu

Odhad velikosti trhu byl stanoven podle počtu domácností, kterých je v České republice 3 804 000 na 400 mil. Kč ročně.¹ Na základě PEST analýzy (politické, ekonomické, sociální ukazatele) firma došla k závěru, že politická situace nemá přímý dopad na ekonomický růst a spotřebu zákazníků v této kategorii výrobků. Očekával se nárůst spotřeby zákazníků u maloobchodů a obchodních řetězců, obzvláště v non-food kategorii. (pozn. měřeno v roce 2006)

Demografie

Celkový potenciál trhu čistících a úklidových prostředků tvoří 3 804 000 domácností. Celkový počet obyvatel pak představuje 10 230 000, z čehož 52% tvoří ženy. (tj. 5 319 600)

Cílovou skupinou pro nově zaváděnou značku jsou hlavně ženy pečující o svoji domácnost a to v průměrném věku mezi 25 – 39 lety, které tvoří 20,9 %. (tj. 1 111 796)

Tabulka 1: Struktura obyvatelstva:

Struktura obyvatelstva podle věkových skupiny 2005						
	0-14	15-19	20-24	25-39	40-64	65 a více
Muži	17,00	7,00	8,70	23,00	33,40	10,90
Ženy	15,40	6,40	7,90	20,90	32,90	16,40
Celkem	16,20	6,70	8,20	21,90	33,10	13,80

Zdroj: Český statistický úřad, www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide, 2005

¹ Sales monitor, interní data společnosti 3M, (intranet sites), 2006

Na základě průzkumů je trend vývoje populace žen v jednotlivých věkových kategoriích následující:

- 15 – 19 let počet klesá
- 20 – 30 let počet je stabilní
- 30 - 45 let počet mírně stoupá

Z výše uvedeného vyplývá, že počet uživatelů se v dohledné době nebude příliš zvyšovat. Zdrojem růstu trhu jsou tedy především nové výrobky.

Jednou z hrozeb týkající se kategorie mycích prostředků je počet domácností s myčkou, kterých přibývá. V současné době (podle průzkumů) tvoří počet domácností s myčkou 760 000 domácností.

3.4.2 Dostupnost výrobků

V situaci před uvedením nové produktové řady čistících a úklidových prostředků Scotch Brite na trh nebyla žádná zkušenost s těmito výrobky na českém trhu. Na trhu existovaly pouze podobné konkurenční produkty, které jsou dostupné v obchodních řetězcích a maloobchodech ČR.

Na základě interních dat má firma také údaje o nákupních zvyklostech zákazníků v naší republice a výsledky jsou následující (pozn. údaje z roku 2006):

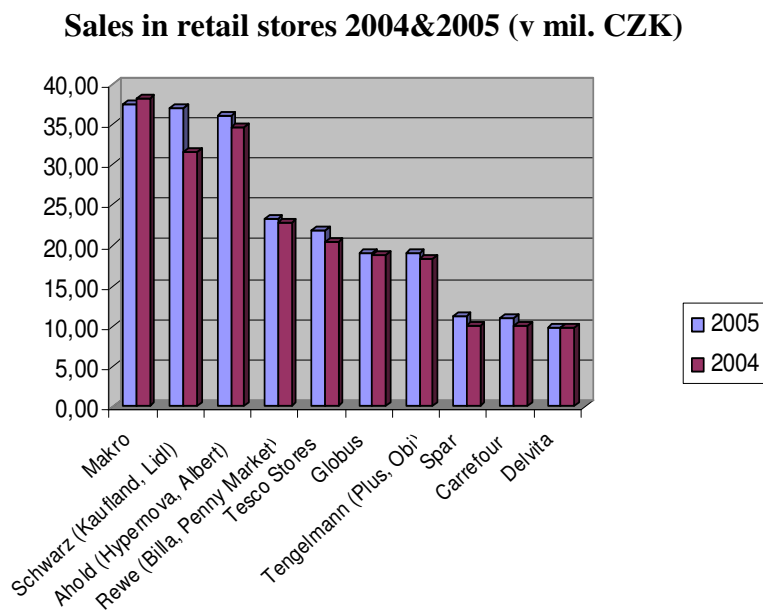
Hypermarkety (Tesco, Interspar...)	57% zákazníků
Supermarkety (Billa, Kaufland...)	38% zákazníků
Nezávislé prodejny	5% zákazníků

Lidé dávají přednost nákupům ve velkých obchodních centrech typu Tesco, Interspar, Hypernova a nemalé procento (38%) nakupuje v menších supermarketech typu Billa, Kaufland. Jen pouhých 5% tvoří nákupy v malých prodejnách, jako jsou drobné drogerie a nezávislé prodejny.

Z tohoto průzkumu plyne jasný závěr, že klíčovým místem, na které se při zavádění nové produktové řady prvotně zaměřit jsou hypermarkety v ČR.

V níže uvedeném grafu č.1 je přehled hypermarketů ČR a jejich podíl na trhu v minulých letech. Tato data jsou důležitá pro rozhodování o skladbě portfolia nově uváděné produktové řady na trh a při výběru hypermarketů jako prodejního místa.

Graf 1: Prodeje v obchodních řetězcích 2004 – 2005



Zdroj: Sales monitor, interní data společnosti 3M

3.4.3 Analýza konkurence

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí snažit neustále identifikovat a monitorovat své konkurenty a jejich marketingové strategie.

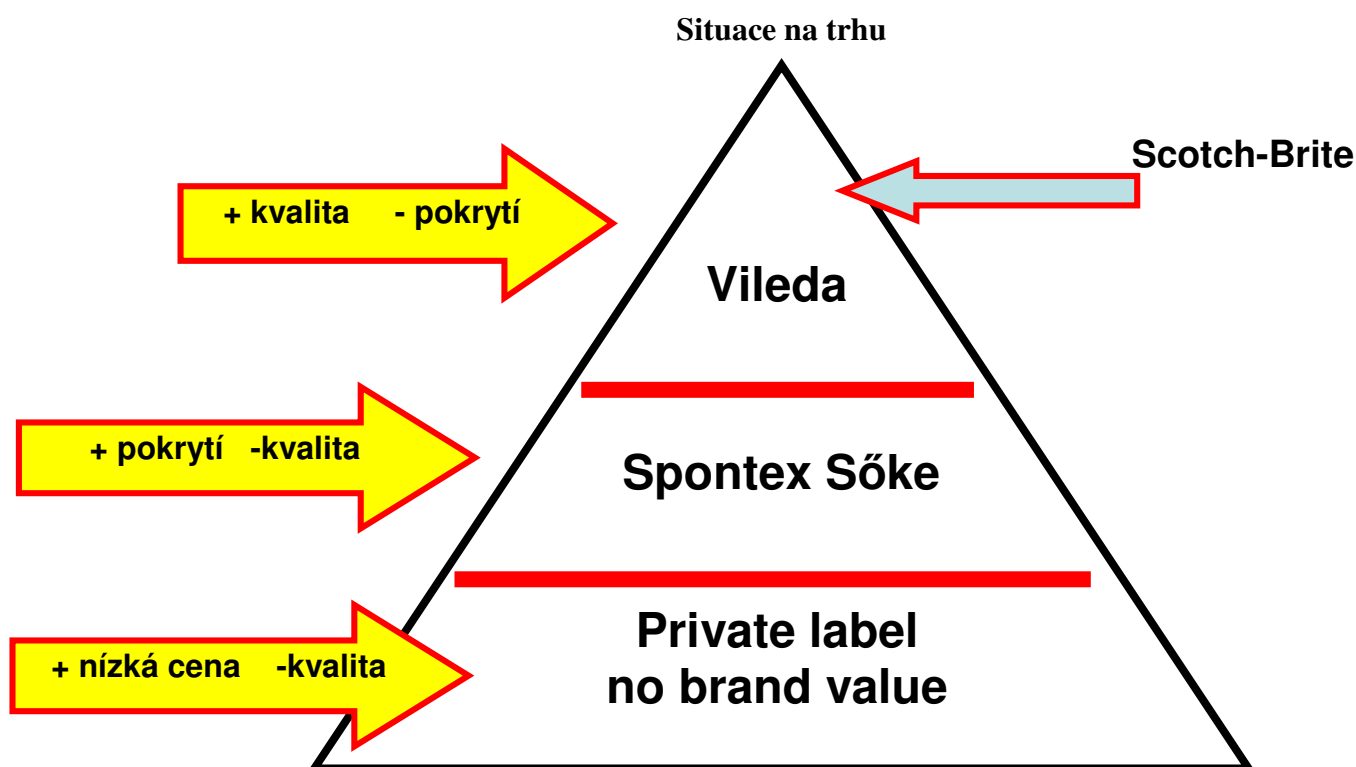
Trh úklidových a čistících prostředků je v současné chvíli spíše orientován na cenu než na kvalitu či značku. Firmy na trhu jsou nejsilnějšími společnostmi a jsou velmi konkurenčně orientovány. Působí na trhu již velmi dlouho a patří jim většinový podíl na trhu čistících a úklidových prostředků, což je pro nově zaváděnou značku Scotch Brite nepříznivým faktorem.

Na trhu působí dva hlavní konkurenti a to firma Vileda a firma Spontex & Söke plus několik menších firem. Firma Spontex & Söke představuje asi 35% podíl na trhu a firma Vileda tvoří 20% podíl na trhu.

Konkurenční firma Vileda je na trhu již od roku 1989, její produkty zákazník najde téměř v každém obchodním řetězci a produktové portfolio je velice široké. Firma se orientuje, jak na cenově levnější výrobky, tak i na cenově dražší, kvalitativně srovnatelné produkty s výrobky řady Scotch Brite. Silnou stránkou společnosti Vileda je vysoká povědomost o značce, velmi silná a zavedená distribuční síť, obal výrobků a pozice leadra na trhu úklidových a čistících prostředků. Slabou stránkou Viledy je i přes široké produktové portfolio kvalita výrobků, sortiment výrobků a hlavně, téměř nulové marketingové aktivity firmy.

Firma Spontex & Söke se orientuje především na cenově nízké, méně kvalitní výrobky. Silnou stránkou firmy je cena, spojení dvou dříve konkurenčních firem Spontex + Söke, dále zavedená, stabilní distribuční síť. Slabou stránkou je kvalita výrobků, obal produktů a povědomost o značce je také na nízké úrovni.

Graf 2: Situace na trhu



Zdroj: 3M spol. s r.o., interní zdroje firmy, monitoring konkurence 2006

Konkurence vs. Scotch Brite

Nově zaváděná řada Scotch Brite může svým výběrem produktového portfolia konkurovat značkám Vileda a Spontex & Sőke. Značka Scotch Brite se na rozdíl od konkurenčních výrobků orientuje na kvalitu a cenově dražší výrobky, čímž se snaží odlišit. Firma usiluje o to, aby značka Scotch Brite, stejně jako ostatní výrobky 3M, byla spojována s inovativními výrobky vysoké kvality. Hlavní důraz klade na celulózové houbičky, které nejsou na trhu tolik známé a na používání speciálních čistících prostředků určených na různé typy povrchů. Ve svém portfoliu zároveň nabízí i klasické, syntetické houbičky a další levnější produkty, aby byla konkurenceschopná.

Vysoké kvalitě odpovídá i cena, která dá se říci, je u prémiové řady výrobků, nejvyšší na trhu. Ostatní výrobky jsou cenově srovnatelné s konkurenčními produkty.

Slabší stránkou konkurenční značky Spontex & Sőke a Vileda je obal výrobků. V tomto ohledu se společnost 3M snažila vyniknout a využila této slabé stránky svých konkurentů.

Zpracovala zcela nové lokální obaly pro nově zaváděnou značku, kterými se zcela odlišuje. Obaly výrobků jsou rozděleny do tří kategorií, aby jasně prezentovaly tři kvalitativní úrovně produktové řady – prémiová řada, střední řada a cenově levnější výrobky.

Firmy Vileda a Spontex & Söke používají minimum marketingových nástrojů ke komunikaci a prezentaci značky a jejich výrobků. Této slabé stránky se rovněž firma 3M snažila při zavádění nové řady výrobků Scotch Brite na trh využít.

3.4.4 Faktory ovlivňující volbu produktu

Pro získání podstatných marketingových informací firma využila marketingového výzkumu. Marketingový výzkum je cestou získávání poznatků o spotřebním chování a poznávání marketingově významných diferencí mezi zákazníky a vytváří tak základ pro odpovídající možnosti strategického marketingového řízení.

Výzkum trhu je součástí informačního systému. Jeho zvláštností je, že používá specifickou metodologii pro účelovou analýzu dat získaných z informačního systému a syntetizuje je a rozšiřuje zdroje informačního systému mimo podnik. Nejpodstatnější je, že získává informace od cílového subjektu (spotřebitele, zákazníka), a je proto nezbytný pro adresnost marketingové aktivity. [3]

Výzkum trhu poskytuje významné informace pro:

- vymezení cíle marketingové aktivity, pomáhá definovat klíčové body strategie
- vymezení cílové skupiny, je tím důležitější, čím větší úlohu hrají psychologické faktory
- efektivní uplatnění všech nástrojů marketingového mixu: pro vývoj a prezentaci produktu, logistiku, ekonomické nástroje i pro celou komunikační koncepci
- sledování zpětné vazby marketingového působení a usuzování projekce do budoucna

Pouze systematicky a pravidelně prováděný marketingový výzkum trhu je zárukou, že podnik má o trhu dostatek informací, s nimiž lze dobře marketingově pracovat. Výzkum trhu se dá rozdělit do následujících skupin:

- typy výzkumu podle délky sledování subjektů
- výzkumy jedno a vícetematické
- výzkumy pro různý časový horizont
- výzkumy pro různé komodity
- různé subjekty a různé zdroje informací
- agenturní výzkum
- kvantitativní a kvalitativní výzkum

Firma 3M se na doporučení agentury zabývající se výzkumem trhu rozhodla pro skupinové rozhovory tzv. Focus Groups.

Specifickým přínosem skupinových diskusí je tzv. skupinová dynamika, která stimuluje procesy, jež navazují na individuální postoje a probíhají v sociální interakci. Skupinové diskuse mohou mít formu:

- standardní FG (focus groups) – nejčastější forma, obvykle 6 – 8 osob, obvyklý rozsah do 2 hodin, tz. minigroup kladou důraz na interakci na úkor počtu účastníků, ještě užší formou jsou tzv. triády (3 osoby), na rozhraní mezi skupinovou a individuální diskusí jsou „párová interview“, jejich přínos bývá zvláště tam, kde se analyzuje rozhodovací proces, který probíhá v kooperaci obou osob.
- Tzv. extenzivní FG (focus groups) – jsou zcela specifickou technikou, jejich délka se pohybuje kolem 4 hodin i více, střídají se při nich diskusní fáze s různými funkčními hrami, kreativními činnostmi, je při nich docilováno podstatně vyšší uvolněnosti, i když výsledky přinášejí jen v některých případech. [3]

Focus groups mohou být různým způsobem kombinovány – mohou se opakovat se stejným souborem respondentů (např. pro reklamní akci), kombinovat s individuálním interview, s home-use testem apod.

Důležitou osobou je moderátor diskuse. Jeho úlohou je orientovat diskusi podle osnovy, podněcovat všechny zúčastněné k diskusi, avšak nepotlačovat spontánnost. Jeho vstupy musí zapadnout do diskuse. Zásadní chybou je v otázkách naznačovat žádoucí odpověď. Moderátor sleduje reakce respondentů, sleduje přitom projevy skupinové dynamiky.

K marketingovému výzkumu firma 3M najala profesionální agenturu zabývající se průzkumem trhu. Jako nejvhodnější metoda získání spotřebitelského názoru byla agenturou doporučena kvalitativní analýza, skupinové rozhovory (focus groups).²

Cílem marketingového výzkumu značky Scotch Brite bylo zjistit nákupní chování a zvyklosti týkající se kategorie čistících a úklidových prostředků. Šlo o obecný postoj spotřebitelů, užívání produktů, jaké značky si lidé vybaví z dané kategorie výrobků, frekvence nákupů a způsob používání těchto produktů. Cílem skupinových rozhovorů bylo i zjištění spotřebitelského názoru, předběžný zájem o nově zaváděnou řadu produktů Scotch Brite a také cena, kterou by zákazníci byli ochotni akceptovat.

Agenturou byly doporučeny tzv. extenzivní Focus Groupy, které vedl zkušený moderátor.

Cílovou skupinou byly:

- ženy ve věku 26 – 45 let
- vzdělání: středoškolské/vysokoškolské
- čistý měsíční příjem domácností : 25.000,-CZK a více
- vlastní domácnost
- ženy hledající moderní řešení pro svoji domácnost

Vybrané regiony pro skupinové rozhovory byla města nad 100 000 obyvatel a hlavní město Praha. Skupinové rozhovory se konaly celkem v pěti městech a ve skupině bylo vždy 10 žen. Délka rozhovorů se pohybovala okolo 120 minut.

² Marketingový výzkum a poskytnutá data pro 3M: Agentura Medián, Praha, 2006

Tabulka 2: Ukázka složení skupinových rozhovorů v Plzni a Praze :

	Praha	Plzeň	TOTAL
Věk			
26 - 30	2	2	4
31 - 35	2	2	4
36 - 40	3	3	6
41 - 45	3	3	6
Vzdělání			
Střední	4	3	7
Vyšší odborné	3	4	7
Vysokoškolské	3	3	6

Zdroj: Agentura Medián Praha, Marketingový výzkum a poskytnutá data pro 3M, 2006

Tématicky byly skupinové rozhovory zaměřeny následovně:

- uklízení všeobecně a úklidové čisticí prostředky (používané metody a způsoby úklidu v domácnosti, co ovlivňuje nákupní rozhodování úklidových a čisticích prostředků, povědomost o značkách všeobecně)
- úklid koupelen (všeobecně používané metody při úklidu koupelen, nákupní rozhodování pro úklidové a čisticí prostředky na koupelny, povědomost o značkách)
- prezentace výrobků Scotch Brite (celkový dojem, cena, vzkaz či doporučení pro výrobce)



Obrázek 6: Ukázka skupinových rozhovorů Plzeň

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

Ze skupinové analýzy vyplynuly následující obecné závěry:

- většina žen ve své domácnosti používá houbičky na nádobí, čisticí hadříky a výrobky pro úklid podlahy
- překvapujícím zjištěním bylo, že stále mnoho žen ve své domácnosti používá místo speciálních hadrů, nastříhané, nepotřebné oblečení jako trička apod.
- málo žen má ve své domácnosti mop na podlahu, používají spíše klasické koště s hadrem nebo jen hadr (záleží na rozsahu plochy domácnosti)
- většina žen uvedla, že houbičky na nádobí nakupuje tak jednou měsíčně
- neočekávanou skutečností také bylo, že většina žen mění houbičku na nádobí asi jednou měsíčně a pokud je opotřebovaná, ale ne zničená, použijí ji ještě na další čištění v domácnosti, například na koupelnu
- nerozlišují houbičky na koupelny, kuchyň a další...
- nepoužívají speciální hadry dle povrchu, mají většinou univerzální hadr
- při nákupu houbiček se rozhodují hlavně podle ceny, kvalitu ani značku moc neřeší
- ze značek si vybavily především Viledu, ale hodně žen si nevybavilo žádnou značku
- při dotazu na reklamu uváděly ženy většinou reklamy na chemické čisticí prostředky

Ze skupinové analýzy vyplynuly následující názory na nové produkty Scotch Brite:

- výrobky Scotch-Brite se většině žen líbily a rády by je vyzkoušely
- málo žen znalo celulózové houbičky, po objasnění funkčnosti se jim zdály velice praktické
- líbilo se rozlišení houbiček do kuchyně a koupelny a jejich další vlastnosti
- některé ženy znaly značku Scotch Brite ze zahraničí
- většinou mladší ženy používají mop na podlahu, speciální hadříky a byly by ochotné do těchto produktů investovat i vyšší částku za lepší kvalitu
- potřebovaly by se o produktech, jejich vlastnostech nějakým způsobem dozvědět, například z reklamy či osobní prezentací v místě prodeje
- většina žen řekla, že by uvítaly vyzkoušení produktů a pokud by byly spokojeny, výrobky by pravidelně nakupovaly
- převážná většina žen uvedla vysokou cenu výrobků, ale pokud by znaly výhody jednotlivých produktů, byly by ochotny cenu zaplatit

Na základě marketingového výzkumu agentura zhodnotila, že na trhu čistících a úklidových prostředků je stále prostor pro zavedení nových úklidových výrobků značky Scotch Brite. Doporučuje hlavně celulózové houbičky, o které projevila většina účastnic zájem. Cílovou skupinou této kategorie jsou především ženy mladší věkové kategorie s vyšším příjmem. Jako rizikový faktor agentura uvedla cenu – jestliže zákazník najde stejně kvalitní výrobek s nižší cenou, nereaguje na značku výrobku, důležitá je pro něho cena. Agentura dále vyloučila některé typy mopů na podlahu a to především vzhledem k jejich vysoké ceně a některé typy čistících hadrů, rovněž z cenových důvodů.

Závěrem se dá shrnout, že pro kategorii čistících a úklidových prostředků je u spotřebitele rozhodujícím faktorem nákupu především cena. Zákazník neregistruje značku těchto produktů, ale pokud má s výrobkem předchozí dobrou zkušenost, rád se k nákupu daného výrobku vrací. Důležitým bodem je fakt, že zákazník si potřebuje výrobek vyzkoušet a vysvětlit, jak výrobek funguje a jaké jsou jeho výhody.

3.5 Interní analýza

Do této skupiny patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Hlavními faktory mikroprostředí jsou daný subjekt-podnik, firma, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a konkurence.

3.5.1 Pozice společnosti 3M na trhu

Povědomí o značce 3M na spotřebitelském trhu je velice nízké. Firma 3M je většinou spojována s prodejem kancelářských výrobků u koncového uživatele. Pokud zákazník zná značku 3M, většinou si vybaví výrobky vysoké kvality a vyšší prodejní cenu.

Strategií firmy je orientace především na průmyslové trhy, které tvoří většinový podíl 3M. Firma využívá výrazné mezinárodní podpory a centrálních nastavení strategií firmy.

Prostředí spotřebitelského trhu je pro 3M málo známé a proto pro maloobchodní prodej využívá zkušené distributory. K obchodní spolupráci s distributorem má firma 3M svého motivovaného a zkušeného pracovníka na pozici Key Account Managera. Ten je zodpovědný za danou oblast výrobků a za vyškolení, informovanost a motivaci obchodních zástupců distributora, kteří podporují prodáváný produkt.

Pro nově zaváděnou značku Scotch Brite využije firma 3M dlouholetého distributora (dříve jen kancelářských výrobků) orientujícího se na spolupráci s hypermarkety a dalšími obchodními řetězci. Tento distributor má zkušenosti, kontakty, obchodní zástupce a další potřebné informace potřebné pro spolupráci s maloobchodem.

3.5.2 Pozice značky Scotch brite na trhu

Značka Scotch Brite je novou značkou na trhu čistících a úklidových prostředků. Neexistuje žádná dosavadní zkušenost spotřebitelů s touto značkou. Zákazník si může spojit pouze společnost 3M s kancelářskými výrobky, které firma prodává na trhu již několik let.

Firma může při budování nové značky na trhu využít mezinárodní podpory 3M a zkušeností se zaváděním této značky v ostatních evropských zemích.

Konkurenčními výrobky značky Scotch Brite jsou již zavedené a známé značky Vileda a Spontex & Söke, které se ale orientují na výrobky nižší kvality za nižší cenu.

Scotch Brite nabízí ženám nové, moderní a účinné pomocníky pro úklid jejich domácností.

Hlavní výhody nových výrobků Scotch Brite:

- vysoká kvalita výrobků
- zaručená účinnost
- dlouhá životnost
- usnadnění práce v domácnosti
- šetrnost k různým typům povrchů, domácím spotřebičům apod.

3.6 SWOT analýza - rekapitulace

SWOT analýza je většinou umístěována na závěr situační analýzy, neboť sumarizuje životně důležité silné stránky a výrazné slabiny podniku ve vzájemných souvislostech s významnými příležitostmi a katastrofickými hrozbami. Pomáhá podniku předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost, případně nemožnost jejího provádění a realizace. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují vytipování a formulování marketingových strategií nebo strategických směrů.

Tabulka 3: SWOT analýza

3M Silné stránky	3M Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">➤ Kvalita výrobků➤ Odlišnost produktového portfolia➤ Lokální balení výrobků popisující veškeré benefity➤ Vyškolený a profesionální prodejní team➤ Připravenost rozvíjet a realizovat marketingové plány a budovat danou kategorii	<ul style="list-style-type: none">➤ Nízké brand awareness 3M a Scotch Brite➤ Nezavedená distribuční síť➤ Neodpovídající marketingový budget pro zavedení nové produktové řady➤ Struktura 3M neodpovídá požadavkům retailového obchodu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">➤ Ekonomický růst➤ Rostoucí kupní síla➤ Preference spotřebitelů vůči hypermarketům a velkým obchodním centrům➤ Nárůst retailových obchodů	<ul style="list-style-type: none">➤ Zaběhlé zvyklosti zákazníků u dané kategorie výrobků➤ Zákazníci jsou citliví na ceny daných výrobků➤ Nárůst myček u domácností

Zdroj: Vlastní

Ze SWOT analýzy produktové řady Scotch Brite jasně vyplývá, že silnou stránkou firmy je její produktové portfolio a kvalita výrobků. Nevýhodou může zpočátku být nízká povědomost o firmě 3M i značce Scotch Brite, ale s tím firma při zavádění nové řady

výrobků počítá. Jednou ze slabých stránek firmy je její nepřipravenost a nezkušenost na požadavky retailového obchodu. Z tohoto důvodu firma bude využívat zkušeného a profesionálního distributora 3M. Hrozbou této kategorie je vysoká citlivost zákazníků na cenu, nedůležitost nakupované značky u čistících a úklidových prostředků. Dále také zaběhlé zvyklosti a chování dané kategorie výrobků, což lze jen těžko ovlivnit a dlouhodobě změnit.

4. NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů. Cíle jsou podstatné, protože určují marketingové podnikové hodnoty, jejich dosažení znamená naplnění těchto hodnot. Teprve stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí. Řízení spočívá v odpovědnosti přenést marketingovou koncepci do aktivní podnikové praxe. Je to odpovědnost za to, že všechny podnikové aktivity uskutečňované v tržním prostoru jsou orientovány na podnikové cíle a spějí k souladu v otázce uspokojení potřeb zákazníků efektivním a ziskovým způsobem. [3]

Podstata marketingového řízení spočívá:

- v uspořádání souboru poznatků a informací
- zpracováním formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování
- vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů
- při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity

Klíčová marketingová rozhodnutí jsou formulována v rámci komplexu strategického řízení, který přesahuje marketing. Projekt strategického řídicího procesu jako východisko marketingového procesu zahrnuje:

- poslání podniku
- podnikové cíle
- podnikové strategie
- příležitosti podniku

Formulování strategií je klíčovou manažerskou funkcí. Marketingové strategie představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch, či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažení cílů.

Strategie je třeba budovat především na síle podniku a na využití vhodných příležitostí pro podnik. Porozumět a pochopit silné stránky a porovnat je s příležitostmi plynoucími z prostředí – to je předpoklad tvorby spolehlivé marketingové strategie. Faktický výběr

respektuje zvolené cílové trhy a volí marketingový mix k užití pro uspokojení cílových segmentů – především výrobek, cenu, distribuci a promotion. Konkrétními veličinami, ke kterým se strategie váží, jsou tedy nástroje marketingového mixu.

4.1 Marketingový cíl nově zaváděné značky

Stanovení marketingových cílů navazuje na provedenou situační analýzu. Cíle by měly být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v rámci situační analýzy a konzistentní s vytyčenými podnikovými cíli, které jsou prvotní. [3]

Marketingové cíle jsou druhotné, odvozené od primárních celopodnikových cílů pro funkční oblast marketingu. Vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro přesně vymezené časové období.

Mezi klíčová pravidla pro definování marketingových cílů patří:

- jejich stanovení na základě poznání potřeb zákazníků
- jasné a konkrétní vymezení
- srozumitelnost, dosažitelnost a akceptovatelnost
- kvalifikovatelnost a měřitelnost
- vzájemná souladnost a hierarchické uspořádání

Z dlouhodobého hlediska je cílem firmy 3M stát se jedničkou na trhu pro řadu houbiček na nádobí v kategorii čistících a úklidových prostředků. Dalším cílem je dosáhnout 30% podílu na trhu v dané kategorii výrobků a to vše s výhledem do roku 2012.

Z krátkodobého pohledu je cílem firmy představit řadu Scotch Brite na českém trhu. Jedním z dalších krátkodobých cílů je proniknout s výrobky Scotch Brite do většiny klíčových hypermarketů a supermarketů v České republice. Vybudovat obchodní plán pro zavedení výrobků Scotch Brite také do dalších menších nezávislých prodejen po celé České republice. Najmout profesionální externí merchandisery zodpovědné za umístění výrobků v daných obchodních řetězcích a podporující prodeje v dané lokalitě.

Cíle pro následující rok zavádění výrobní řady Scotch Brite na trh jsou :

- dosáhnout 1,5 % podílu na trhu
- prodeje v celkové výši 300 000 USD
- povědomí o značce ve výši 5%
- umístění produktů v 250 klíčových hypermarketech a supermarketech

Na základě výše uvedených cílů obchodní skupiny Kancelářských a spotřebních předmětů je marketingovým cílem skupiny navrhnout kampaň představující novou řadu výrobků Scotch Brite a dosáhnout povědomí o značce ve výši 5%.

Cílem je maximálně využít příležitosti rozvinutého, ale nedokonalého trhu čistících a úklidových prostředků v České republice s velmi kladným vztahem většiny českých žen k moderním, inovativním produktům vyplývající z výsledků průzkumu trhu viz. focus groups analýza. Marketingová kampaň musí být zaměřena především na využití nejsilnější stránky nové výrobkové řady Scotch Brite, kterým je vysoká kvalita výrobků, nové funkční vlastnosti výrobků a jejich vynikající výsledky. Žádaným stavem po ukončení marketingové kampaně je, aby se ženy dozvěděly o nové značce Scotch Brite na trhu, vyzkoušely výrobky a k nákupu se opakovaně vracely.

4.2 Cílové skupiny

Jednou z nejpodstatnějších otázek marketingové orientace je rozhodnutí, zda má firma své aktivity zaměřit spíše na určitý okruh zákazníků, nebo svou nabídku tržně nediferencovat.

Cílený marketing je založen na respektování diferencí mezi zákazníky ve vztahu k jejich relevantnímu kupnímu chování a na jejich promítnutí do odlišné marketingové orientace. Cílený marketing probíhá ve třech hlavních na sebe navazujících etapách analýzy a rozhodování:

- segmentace trhu
- tržní zacílení
- tržní umístění

Cílovou skupinou pro nově zaváděnou značku Scotch Brite jsou:

- potencionální uživatelky: moderní ženy hledající kvalitní, inovativní výrobky, střední nebo vysokoškolské vzdělání s příjmem domácnosti nad 35 tis. CZK, ženy zvyklé minimálně 1x týdně nakupovat ve větším nákupním centru. Dají se rozčlenit do následujících skupin:

Tabulka 4: Rozdělení cílové skupiny

Skupina	Popis
A	žena, moderní, mladá, věk 25-35 , pracující, vlastní domácnost, příjem domácnosti nad 40 tis. CZK
B	žena, moderní, mladá, věk 25-35, na mateřské dovolené, vlastní domácnost, příjem domácnosti nad 40 tis. CZK
C	žena, moderní, věk 35-45, vlastní domácnost, příjem nad 50 tis. CZK
D	žena, moderní, věk 45-60, vlastní domácnost, příjem nad 30 tis. CZK
E	žena/muž svobodný, moderní, věk 25-35, vlastní domácnost, příjem 25 tis. CZK

Zdroj: Vlastní

- Distributor a jejich obchodní zástupci – jediní, kdo můžou ovlivnit umístění výrobků v obchodních řetězcích
- Key account manager – osoba zodpovědná za prodej značky Scotch Brite ve 3M

4.3 Kritické faktory úspěchu

- naučit spotřebitele používat výrobky Scotch Brite
- vyzkoušet výrobky Scotch Brite
- správně vysvětlit veškeré výhody výrobků Scotch Brite
- vytvořit a udržet potřebu pro nové, inovativní výrobky

- udávat nový směr – inovace
- dostatečná informovanost žen o produktech, novinkách
- zaměřování cílové skupiny
- dostatek přesvědčivých informací a zkušeností
- vyškolený a vysoce motivovaný prodejní tým
- dostatečné finanční prostředky

4.4 Výrobní strategie

Hlavní součástí všech marketingových sdělení směrem k potenciálním uživatelům musí být komunikace výhod produktu.

Značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou. Zobecňuje přitom dlouhodobé zkušenosti spotřebitelů s výrobkem. Jedním z předpokladů fungování značky je její dlouhodobé používání.

Design – podstatu výrobního designu lze definovat jako maximální sladění 4 prvků, a to funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie. Dobrý design je schopen zprostředkovat zvýraznění identity firmy a umožnit snížení výdajů na reklamu, podaří-li se, aby převzal část jejích komunikačních úkolů. Především jde o informace o základní funkci a způsobu použití výrobku. Může rovněž vypovídat o příslušnosti výrobku k firmě, nebo dokonce k zemi původu produktu.

Obal – mimořádně důležitým výrobním médiem je nepochybně obal. Rozlišujeme čtyři typy obalů: přepravní, spotřebitelský, obchodní a servisní. Obaly spotřebitelské mají samozřejmě nejvyšší význam, neboť ovlivňují nákupní rozhodování i konečné užití výrobku. Obal musí být schopen upoutat pozornost spotřebitele a rovněž umožnit jednoznačnou identifikaci produktu, zejména pokud jde o jeho odlišení od konkurenčních výrobků.

Výrobní strategie obsahuje mimo jiné také rozhodnutí o výrobním sortimentu, balení a značení. Popis by měl zahrnovat způsoby a možnosti odlišení od konkurence.

Pro připomenutí uvedu ještě hlavní výhody výrobků Scotch Brite:

- vysoká účinnost úklidových a čistících výrobků Scotch Brite
- inovativní a moderní řešení výrobků Scotch Brite
- novinka na trhu
- atraktivní obal
- vysoká kvalita produktů
- široké produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno povědomost o firmě 3M je na spotřebitelském trhu velice nízká a značka Scotch Brite je na českém trhu zcela neznámá. Firma se bude snažit o vybudování povědomí o nové značce a získání prvotních, pozitivních zkušeností zaměřené především na cílovou skupinu zákazníků.

Výrobky, které firma 3M nabízí jsou vyráběny v centrále USA a některé druhy výrobků také v evropských závodech. Samotný design výrobků je navrhován centrálně a lokální pobočka ho nemůže nijak zásadně ovlivnit.

Obal byl klíčovým prvkem komunikačního sdělení potenciálním zákazníkům značky Scotch Brite, na který se firma zaměřila. Obal je také jedním z bodů slabých stránek konkurenčních firem v kategorii čistících a úklidových prostředků. Této pozice využila firma 3M a vytvořila zcela nové, ojedinělé a lokální obaly nových výrobků uváděných na český trh. Dalším argumentem pro vytvoření lokálních přebalů byl fakt, že na originálních 3M obalech chyběly dostatečné argumenty vysvětlující všechny benefity produktů a rovněž na nich nebyl prostor pro překlad do českého jazyka. Na základě těchto skutečností přistoupila firma 3M, ve spolupráci s reklamní agenturou, k vytvoření nových obalů pro výrobky Scotch Brite.

Pro vytvoření nových obalů měla firma následující klíčové požadavky:

- výrazná komunikace značky Scotch Brite na všech obalech
- výstižná a jednoznačná informovanost o benefitech daného výrobku
- charakteristika produktu včetně vysvětlujících piktogramů
- odlišení klasické, střední a prémiové řady výrobků

- kvalitní a estetické obaly zdůrazňující vysoce kvalitní produkt
- obal, který upoutá pozornost zákazníka

Firma 3M rozhodla o výrobním sortimentu na základě analýzy konkurenčního produktového portfolia. Pro startovací fázi zavádění nových výrobků na trh vybrala firma omezené portfolio výrobků, které obsahuje, jak výrobky srovnatelné s konkurencí, tak nové výrobky, kterými se odlišují.



Obrázek 7: Komunikovaná značka a logo Scotch Brite

Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

4.5 Cenová strategie

Stanovení ceny a cenová strategie se odvíjí od cíle firmy, kterým mohou být třeba maximalizace běžného zisku, maximalizace příjmů, růst prodeje nebo maximalizace využití trhu. Dalším východiskem pro stanovení cenové strategie je analýza konkurenčních cen a nabídek a také odvození od nákladové kalkulace.

Cena má ambivalentní charakter pro prodejce i zákazníka. Optimální cena respektuje kalkulaci, poptávku, komunikační obsah, konkurenci, krátkodobé i dlouhodobé souvislosti a marketingový koncept značky a firmy.

Firma 3M ve všech obchodních divizích vychází z cen daných evropskou centrálou. Lokální pobočka 3M může jen nepatrně s cenou operovat, přičemž musí být dodržena celofiremní pravidla pro stanovení ceny. Firma se prezentuje cenově dražšími výrobky, čemuž odpovídá prémiová kvalita výrobků. Společnost 3M při kalkulaci lokální ceny pracuje s vysokou obchodní marží a od této ceny odečítá distributorskou slevu dle individuálních obchodních

podmínek. Distributorovi výrobků 3M je doporučena koncová maloobchodní cena, která se může dle obchodních podmínek jednotlivých distributorů nepatrně lišit.

Pro výrobky Scotch Brite platí výše uvedené cenové podmínky jako pro ostatní výrobky 3M. Při zavádění výrobků na trh firma poskytla distributorovi speciální zaváděcí ceny pro snadnější vstup do obchodních řetězců. Firma 3M při cenových kalkulacích rovněž vycházela z cenové analýzy konkurence a na základě těchto výsledků vybrala jak cenově srovnatelné výrobky Scotch Brite, tak i výrobky prémiové řady a tedy cenově dražší. Celkově je ale značka Scotch Brite ve své kategorii nejdražší na trhu, což není příznivým faktorem pro uvádění nových výrobků na trh. Dalším důležitým aspektem vyplývajícím ze skupinových rozhovorů je, že by firma měla brát na zřetel skutečnost, že pro zákaznice u kategorie čistících a úklidových prostředků je cena důležitým rozhodovacím měřítkem.

4.6 Distribuce

Pro distribuční strategii je důležité charakterizovat, jakým způsobem dostaneme výrobek ke konečnému spotřebiteli. Dalším klíčovým faktorem je rozhodnutí, jaký druh a počet obchodních zprostředkovatelů (např. velkoobchod, maloobchod, přímý prodej) zabezpečí prodej a za jakých podmínek.

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu. Podniková distribuční politika obsahuje komplex konkrétních opatření, která na sebe jednak navazují, jednak se prolínají a týkají se přemístění zboží od výrobce buď přímo nebo prostřednictvím určitých mezistupňů na místo vybrané uživatelem nebo na místo, kde si je může spotřebitel bez problémů obstarat.

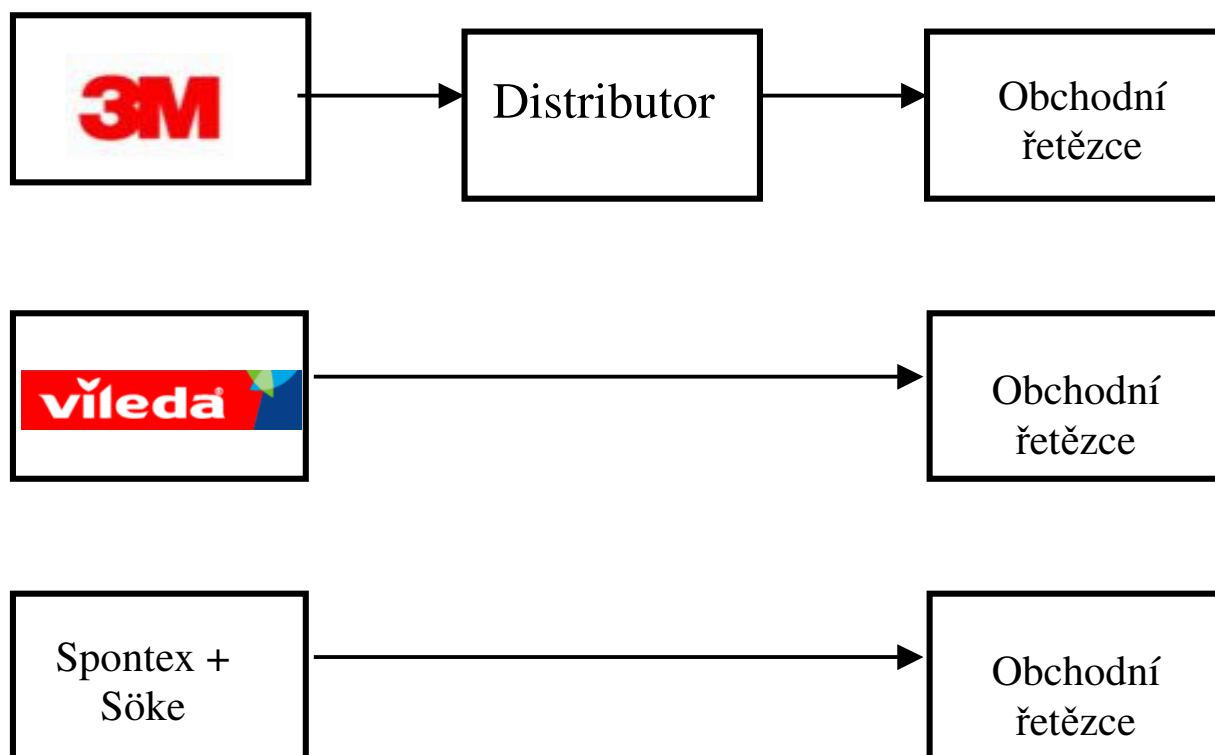
Distribuční mezičlánky jsou rozhodujícím prvkem pro pochopení podstaty nepřímých distribučních cest. Představují síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je zboží postupně přemísťováno od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Firma 3M je charakteristická tím, že své zboží neprodává napřímo, ale prostřednictvím svých obchodních distributorů. Tato skutečnost je způsobená jednak tím, že firma operuje hlavně na průmyslových trzích a specifickým výrobním složením. Jediná divize kancelářských a spotřebních výrobků působí rovněž na spotřebitelských trzích, ale i tak

využívá ke své obchodní činnosti zkušené obchodní partnery. Firma při zavádění značky Scotch Brite uvažovala o přímé distribuci svých výrobků, ale vzhledem ke skutečnostem, jako jsou: navýšené finanční náklady, nezkušenost v této oblasti a dalším aspektům, se rozhodla opět využít distribučního mezičlánku.

Pro zavádění značky Scotch Brite vybrala firma zkušeného distributora v oblasti čistících a úklidových prostředků, který působí na trhu již několik let a je profesionálním distributorem dalších významných značek v dané kategorii. Tato firma má dlouholeté zkušenosti a kontakty v klíčových obchodních řetězcích a rovněž v maloobchodě. Je distributorem převážně cenově dražších značek, což koresponduje i s výrobky firmy 3M. Specializuje se hlavně v oboru úklidových a čistících prostředků a dalších výrobků určených do domácnosti. Firma má 3 spolehlivé Key accounty zodpovědné za prodej do obchodních řetězců a 11 vyškolených obchodních zástupců působících po celé České republice. Centrální sídlo distributora je v Praze, kde má firma i své rozsáhlé sklady, což je pro 3M další výhodou.

Graf 3: Distribuční schéma 3M a konkurence



Zdroj: Vlastní

Z uvedeného schématu vyplývá, že konkurenční firmy dodávají zboží napřímo, což může být jejich další výhodou větší flexibility v řadě směrů.

4.7 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná. Smyslem marketingové komunikace je především něco sdělovat, jejím úkolem je stimulovat a podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu.

Do marketingové komunikace patří tyto složky, označované jako komunikační mix:[3]

- reklama
- podpora prodeje
- osobní prodej
- PR
- přímý marketing

Marketingová komunikace by měla vycházet ze stanovených marketingových cílů firmy a rozhodnutí, kolik finančních prostředků bude do propagace investováno. Dále by měl být charakterizován způsob komunikace a její načasování.

Návrh marketingové komunikace pro nově zaváděnou značku Scotch Brite vychází z následujících složek marketingového mixu:

1) Product:

- představení nové řady Scotch Brite v kategorii čistících a úklidových prostředků
- produktové portfolio a obal bude přizpůsoben lokálnímu trhu

2) Price:

- umístění značky v prémiovém segmentu výrobků
- výběr „levnější produktové řady“ srovnatelné s konkurenčními výrobky

3) Place:

- zaměření na větší města ČR
- umístění výrobků do klíčových obchodních řetězců
- distribuce výrobků přes distributora 3M

4) Promotion:

- vytvoření uceleného marketingového programu podporující zavádění nové značky na trh

4.7.1 Strategická a taktická rovina marketingové komunikace

Ve skupině Kancelářských a spotřebních předmětů pro výrobky určené do kanceláří firma dosud používala klasické komunikační nástroje jako inzerce v časopisech zaměřených na B2B segment, inzerce v katalozích distributorů, promotion produktů typu 2+1 zdarma apod., slevové akce na vybrané druhy produktů a podobné aktivity. Další činností byly různé motivační programy pro obchodní zástupce distributorů firmy.

Veškeré nástroje směřovaly svým zaměřením na distributorskou síť, komunikace s vlastními zákazníky byla téměř nulová. Během roku proběhlo několik motivačních akcí pro distributory v podobě soutěží, víkendových outdoorových akcí apod. Obchodní zástupci distributorů byli v průběhu roku motivováni možnostmi získat slevové poukázky v závislosti na prodeji, které generovali. Další položkou komunikačního mixu byla inzerce v katalozích distributorů.

Celý komunikační mix byl vytvářen v průběhu roku dosti náhodně a nepřipraveně. Chybělo v něm především zaměření na koncové zákazníky (ať již firmy nebo běžné uživatele – rodiny). Marketingový plán byl v průběhu roku značně upravován, přizpůsobován aktuálním potřebám. Úplně chyběl průzkum trhu, plán se tak neopíral o VOC (Voice of Customer).

Na základě těchto pozitivních i negativních zkušeností firma 3M vycházela také při přípravě marketingového komunikačního plánu pro nově zaváděnou značku Scotch Brite.

Obchodní zástupci

Hovoříme-li o práci obchodních zástupců, je třeba si uvědomit, že dobré prodejní výsledky lze očekávat pouze od týmu vysoce motivovaného a také odborně vyškoleného. První a

klíčovou cílovou skupinu tvoří obchodní zástupci firem, kteří jsou zodpovědní za umístění výrobků do vybraných obchodních řetězců. Je tedy důležité, aby obchodní zástupci distributora měli dostačující produktové i obchodní informace a zároveň byli motivováni umísťováním nových produktů do vybraných obchodních center. Distributor samozřejmě finančně hodnotí nadstandardní výsledky svých obchodních zástupců, ale firma 3M chtěla přijít s něčím navíc, co by ještě více podpořilo snahu obchodníků v daných regionech.

Důležitou složkou marketingové komunikační kampaně je tedy pořádání odborného produktového školení zaměřeného především na objasnění produktových informací, benefitů nových výrobků a také zdůraznění zodpovědnosti za profesionální umístění výrobků v kategorii čistících a úklidových prostředků včetně následné kontroly výrobků a jejich umístění v daném obchodě.

Také považuji za nutné zavedení pravidelného tréninkového programu zaměřeného na prodejní, komunikační a prezentační dovednosti jednotlivých obchodních zástupců. Tento trénink by měl odrážet individuální schopnosti a naopak také nedostatky a rezervy jednotlivých obchodních zástupců.

Pro větší motivaci obchodních zástupců byl dále navržen motivační program, který by odrážel úspěšnost jednotlivých zástupců v plnění prodejního plánu, ale také jejich aktivitu, ve smyslu počtu návštěv u daných obchodních řetězců, práci s vybranými nákupčími a další aktivity. Proto firma vyhlásila pro nejúspěšnější obchodní zástupce odměnu ve formě speciálních poukazů v různých hodnotách na dovolenou a to pro tři nejlepší. Tři nejlepší, kterým se podaří v daném časovém horizontu umístit co nejvíce položek z produktové řady Scotch Brite do obchodních řetězců, obdrží poukázky v hodnotě: 30.000,-Kč, 20.000,-Kč a 10.000,-Kč jako příspěvek na dovolenou u vybraných cestovních kancelářích.

Nezbytným nástrojem pro setkání obchodního zástupce s nákupčím daného obchodního řetězce, je také vytvoření profesionálního produktového katalogu včetně vzorků, zdůrazňující veškeré benefity a prodejní argumenty jednotlivých výrobků. Dále potom seznam připravených argumentů proti konkurenci a hlavní výhody pro potenciální zákazníky a uživatele.

Potencionální uživatelky

Taktika marketingové kampaně zaměřená na potenciální uživatelky musí vycházet z informací získaných prostřednictvím marketingového průzkumu. Je třeba především zjistit, jak vlastně zákaznice hodnotí a vnímají spotřebitelskou hodnotu.

V rámci marketingové komunikace s potenciálními uživatelkami zdůrazňuji využití všech možných prostředků propagace produktu, tedy Public Relations, odborné články v ženských časopisech, internetové projekty, veškerá komunikace musí vycházet z informací získaných z výše zmiňovaného marketingového průzkumu.

Doporučuji v nejvyšší míře využívat zkušeností uživatelek, ať v rámci internetových projektů tak i například formou různých spotřebitelských soutěží.

V neposlední řadě považuji za důležité nechat uživatelky vyzkoušet výrobky a seznámit se s nimi. Nejlepší formou jsou promo akce v místě prodeje, zaměření na ženské časopisy a také internetové stránky pro ženy.

4.7.2 Marketingová podpora značky Scotch Brite

Marketingová podpora nově zaváděné značky Scotch Brite by měla vycházet z následujících důležitých předpokladů, přičemž je nezbytné zmínit, že úklidové a čistící prostředky nepodléhají výrazně sezónním výkyvům. Z hlediska načasování není podstatné, kdy jednotlivé akce na podporu prodeje proběhnou. V kategorii čistících a úklidových prostředků je jen nepatrně zaznamenán vyšší nárůst prodeje v období tzv. předvánočních úklidů a také jarního úklidu. Podpora značky Scotch Brite byla zaměřena hlavně na propagaci značky v místě prodeje a na budování nové značky na trhu a s tím spojenými jednotlivými aktivitami:

- **Propagace značky v místě prodeje**
 - Podpora dané kategorie v prodejních regálech jednotlivých hypermarketů
 - Promo balíčky
 - In-store promotion
 - Druhotné umístění v hypermarketech
- **Budování značky**
 - Reklamní letáky a další POS materiály
 - PR články, inzerce a produktové katalogy (pro obchodní zástupce distributorů)
 - Promo kampaně

- Cross promotions

Marketingové oddělení obchodní skupiny Kancelářských a spotřebních výrobků společně s reklamní agenturou vytvořily plán jednotlivých reklamních programů, vycházejících z marketingových i obchodních cílů firmy. Byl také navržen časový plán marketingových aktivit po dobu zavádění výrobní řady na trh. Programy zaměřené hlavně na podporu prodeje a budování značky byly navrženy následovně:

1) Speciální promo stojany pro výrobky Scotch Brite

Jedna z marketingových aktivit zaměřená na budování značky a propagaci v místě prodeje. Vzhledem k tomu, že v některých obchodních řetězcích nebylo možné umístit zboží přímo do regálů, rozhodla se firma pro výrobu reklamních stojanů, které budou umístěny jako druhotné umístění v některých hypermarketech. Úkolem těchto stojanů je tedy zviditelnit značku Scotch Brite a umístit zboží v obchodech, kde to není z různých důvodů možné. Hlavní cíle a důvody reklamních stojanů Scotch Brite jsou následující:

- klíčové obchody by měly disponovat jedním stojanem propagující značku a výrobky Scotch Brite
- stojan by měl být umístěn v hlavní zóně jednotlivých obchodů po dohodnuté období
- zaměřeno na cílovou skupinu

2) POS materiály pro místa prodeje

Vzhledem k tomu, že si firma nemůže při zavádění nové produktové řady Scotch Brite, především z finančních důvodů, dovolit nákladnou televizní reklamu, rozhodla se pro co nejvyšší podporu značky v místě prodeje. Jednou z aktivit jsou různé druhy POS materiálů zviditelňující a podporující novou značku. Jedná se hlavně o upozornění na zboží v regálech a to označením prodejních lišt, dále různé druhy letáček informujících o nových produktech přímo v místě prodeje, reklamní woblerie propagující novinky v regálech a další podobné podpůrné materiály. Hlavním úkolem tedy bylo:

- na regálech jednotlivých obchodů v oblasti čistících a úklidových prostředků viditelně umístit woblerie, reklamní lišty, letáky zdůrazňující a propagující značku Scotch Brite

- POS materiály jednoznačně vysvětlující benefity výrobků

3) Motivační kampaň

Jednou z dalších podpůrných aktivit je motivační kampaň pro zákazníky zaměřená především na budování povědomí o nové značce a možnosti vyzkoušet si nové výrobky. Tato kampaň spočívá ve spotřebitelské soutěži, která je publikována ve vybraných ženských časopisech. Jedná se o jednoduché soutěžní otázky, na které zákaznice odpovídají a na základě správných odpovědí mohou získat některé výrobky Scotch Brite k vyzkoušení. Pro několik vylosovaných účastnic soutěže jsou připraveny speciální výherní dárkové balíčky.

- spotřebitelská soutěž zaměřená na budování značky, spojená s testováním výrobků a následnou odměnou pro zákazníky

4) Inzerce v ženských časopisech

- placená inzerce ve vybraných ženských časopisech zaměřená na podporu značky a vytvářející poptávku po výrobcích, současně zdůrazňující výhody výrobků Scotch Brite

Na budování povědomí o nové značce Scotch Brite je také založena cílená inzerce ve vybraných ženských titulech. Společně s PR a reklamní agenturou firma připravila speciální média plán pro inzerci ve vybraných nejčtenějších ženských titulech, zaměřených především na cílovou skupinu výrobků Scotch Brite. Jedná se o několik opakování inzerce na výrobky Scotch Brite ve vybraných titulech.

5) Cross promotion

- příbalové akce s vytipovanou firmou, houbička jako příbal některého často používaného čisticího prostředku na nádobí

Pro budování povědomí o značce Scotch Brite a možnosti vyzkoušet si výrobky, přišla firma s dalším plánem. Tento plán spočívá ve spojení značky Scotch Brite s další již známou a zavedenou značkou na trhu v kategorii čisticích a úklidových prostředků. Konkrétně se jedná o spojení mycích saponátů na nádobí, ke kterým by se přibalovala houbička Scotch Brite. Zákazník by tak měl možnost vyzkoušet si houbičku Scotch Brite a následně vyhledávat a nakupovat toto zboží.

6) In-store promotion

- propagační akce s hosteskami demonstrující výhody a účinky nových výrobků Scotch Brite v místě prodeje

Pro podporu budování povědomí o značce Scotch Brite na trhu je také důležitá propagace demonstrující výhody výrobků a vysvětlující jejich hodnoty přímo v místě prodeje. Touto podpůrnou akcí je propagační akce s hosteskami vysvětlující výhody a benefity výrobků Scotch Brite v jednotlivých obchodech. Firma vypracovala tourplán propagačních akcí ve vybraných obchodních řetězcích a to v dobách nejvyšší návštěvnosti. Tyto akce byly naplánovány několikrát po sobě, aby zásah spotřebitelů byl co nejvyšší.

7) POS materiály pro obchodní zástupce distributorů

- reklamní produktový katalog výrobků Scotch Brite jako pomůcka pro obchodní zástupce distributora

Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci distributora navštěvují nákupčí v obchodních řetězcích a demonstrují jim nové výrobky, které chtějí umístit v jejich obchodním řetězci, je důležité, aby měli k dispozici jak samotné vzorky výrobků, tak profesionální produktový katalog. Tento produktový katalog by měl vysvětlovat veškeré výhody výrobků, jejich složení, fotografie a v neposlední řadě prodejní argumenty, proč umístit právě tyto výrobky v daném obchodním řetězci. Z těchto důvodů se firma rozhodla pro výrobu produktového katalogu určeného právě nákupčím obchodních řetězců.

8) Marketingový výzkum

- průzkum trhu dané kategorii čistících a úklidových prostředků po skončení marketingové kampaně podporující výrobky Scotch Brite

Pro firmu je velice důležité mít zpětnou vazbu o účinnosti jednotlivých marketingových akcí a hlavně o vybudování povědomosti o značce Scotch Brite na českém trhu a tyto ukazatele porovnat se svojí konkurencí. Z tohoto důvodu firma plánuje po zavedení výrobků na trh a po ukončení všech marketingových kampaní realizovat marketingový výzkum.

Celkový rozpočet na výše uvedené marketingové akce činí 2. 280 000 CZK.

4.8 Kalkulace nákladů a výnosů marketingové kampaně

Odhad nákladů nutných pro realizaci výše zmíněné marketingové kampaně je pouze orientační. Celkový rozpočet byl však daný, a to ve výši 2. 280 000 CZK.

Tabulka 5: Kalkulace nákladů marketingových akcí

Taktický plán akcí - shrnutí:		C=moderní žena 35-45let D=45-60 žena, vyšší příjem A=moderní mladá žena 25-35let		
Název programu	Taktika	Cíle	Cílová skupina	Rozpočet
Gravity Display pro klíčové obchody	Důležité obchodní řetězce by měly mít alespoň 1 display – umístění v různých kategoriích	Výrobek by měl být viditelný v dané kategorii a měl by být umístěn v čistících a úklidových produktech	C, D, A	100.000
POS materiály pro klíčové obchody	self-talkers + Wobblers s viditelným logem a vysvětlujícími výhodami	Přidaná hodnota zákazníkům, objasňující benefity výrobků, umístění výrobků v dané kategorii, budování značky	C,D,A	150.000
Motivační kampaň	Motivační kampaň-sbírání bodů a rozesílání dárků	Podpořit prodeje a zvýšit povědomí o značce	C,D,A	300 000
Inzerce v ženských časopisech	Placená inzerce ve vybraných ženských časopisech	Vytvořit povědomí o značce a podpořit prodeje	C,D,A	250 000
Co-promo s P&G, Unilever	Příbal k čistícím výrobkům	Umožnit zákazníkovi vyzkoušet výrobky Scotch Brite a podpořit tak prodej	C,D,A	50 000
In-store promo	Hostesky vysvětlující výhody výrobků spotřebitelům	Informovat zákazníky o nové značce, vytvořit povědomí	C,D,A	200 000
Letáky pro obchodní zástupce	Letáky a produktový katalog pro obchodní zástupce distributora	Mít klíčové argumenty pro nákupčí v obchodních řetězcích	Distributor	30 000
Total				1 080 000

Zdroj: Interní data společnosti 3M Česko

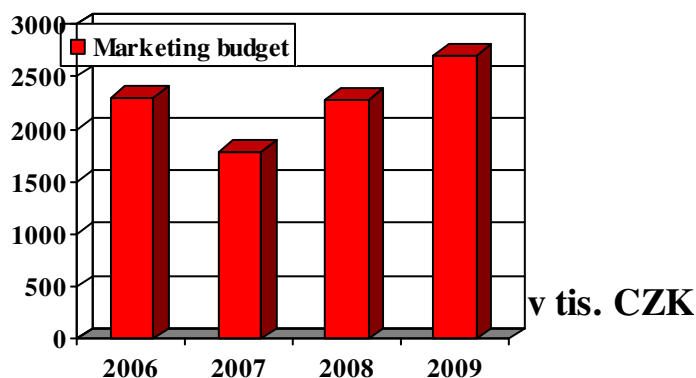
Tabulka 6: Přehled načasování jednotlivých akcí a jejich měřitelnost

	Q1			Q2			Q3			Q4				Měřitelnost
Taktika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Budget	
Stojany pro obchodní řetězce			100										100	Výrobky by měly být viditelné v klíčových obchodech a měly by být umístěny v dané produktové kategorii
POS materiály			50	50	50								150	Design POS materiálů by měl být viditelný a budovat povědomí o značce, rovněž informovat o výrobcích
Motivační kampaň			150	150									300	Navýšit prodeje o 15%
Inzerce v ženských časopisech				63	63						63	63	250	Docílit nejméně 40% zásahu
Co-promo s P&G, Unilever										25	25		50	Nechat spotřebitele vyzkoušet výrobky a zajistit tak následné nákupy
In-store promo				100							100		200	Informovat zákazníky v klíčových obchodech a zvýšit tak povědomí o značce
Letáky pro obchodní zástupce	30												30	Zalistovat výrobky v klíčových obchodech
Marketingový výzkum			200										200	Získat potřebná data
SUM	30	0	500	363	113	0	0	0	0	25	188	63	1 280	

Zdroj: Interní data společnosti 3M Česko

Tabulka 7: Plán prodeje a vývoj marketingového budgetu

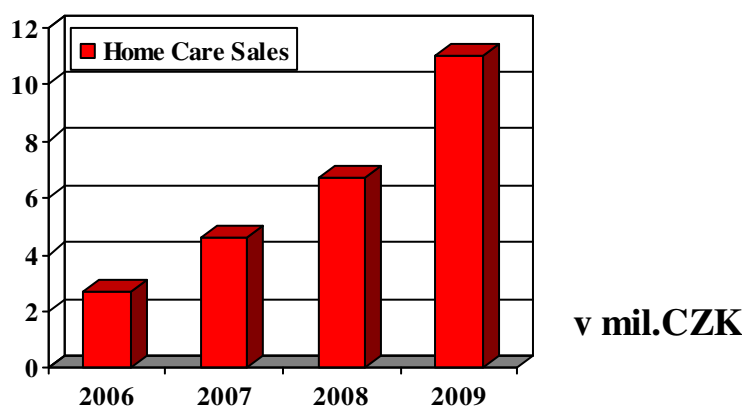
tis. CZK	2006	2007	2008	2009
Prodeje	2700	4600	6700	11000
Marketing Budget	2300	1780	2280	2700



Zdroj: Interní data společnosti 3M Česko

Tabulka 8: Plánovaný výkaz zisků a ztrát, vývoj prodejů

Tis.CZK	2006	2007	2008
Prodeje	2700	4600	6700
Čisté provozní náklady	750	2920	4100
Náklady na reklamu	2300	1780	2280
Zaměstnanci	190	270	290
Doprava & Ostatní	20	50	80
Operating Income	-560	-420	-50



Zdroj: Interní data společnosti 3M Česko

5. ZHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI ZAVEDENÍ PRODUKTU NA TRH

Účinnost marketingové kampaně lze jednoduše změřit prodeji před začátkem kampaně, během ní a po jejím skončení. K dispozici jsou tak relevantní data, která nám sdělí, nakolik byla kampaň celkově úspěšná.

Na rozdíl od některých jiných ukazatelů, které hodnotí úspěch marketingu, jako je například vnímaná image a pozice značky. U nich je třeba jít s výzkumem více do hloubky a získané údaje nemusí být natolik jednoznačné. Ať už jde o jakoukoli součást marketingových komunikací, nutnost měřit jejich efektivitu zůstává. Bez relevantních čísel firma neví, zda se hýbe z místa.

Nehledě na metodu marketingových komunikací předchází samotnému měření efektivit zaznamenání stavu, ve kterém se právě firma nachází. Prostřednictvím marketingového výzkumu zkoumá především ty údaje, které se bude snažit působením kampaně změnit. Je přitom nutné zachovat stejnou metodiku výzkumu, aby byla získaná data porovnatelná a relevantní.

Uvádí-li firma nový produkt na trh, začíná logicky na nule. Na základě porovnání s konkurencí a tržních zkušeností si však může stanovit reálné cíle, se kterými bude na závěr porovnávat výsledek snažení.

Chystá-li firma zvýšení prodejů, pak stačí, aby porovнала relevantní čísla před kampaní a po ní. Nutné ovšem je eliminovat sezónní výkyvy. Je také možné měřit jednotlivé prostředky komunikačního mixu během kampaně a zjistit tak slabá místa.

Pokud se chystá zlepšit image produktu, bude se muset soustředit na dotazníkový výzkum u větší části respondentů.

Existuje několik parametrů, na které se firma musí při výzkumu účinnosti propagace soustředit. Volba toho, co vlastně bude měřit, bude záviset na formě zvolené marketingové aktivity. Co tedy lze v našem případě měřit ?

- prodeje (plánované a skutečné)
- znalost značky
- návštěvnost internetové stránky
- vnímaná image produktu nebo značky

- počet odevzdaných odpovědí na nějakou otázku při motivační spotřebitelské soutěži zájem nákupčích o naše produkty

5.1 Zhodnocení skutečných prodejních výsledků

Prodejní plány se pro rok 2007 a 2008 nepodařilo splnit viz. následující tabulka č. 9. V prvním roce uvedení nové produktové řady na trh se podařilo překročit plán dokonce o 8%, ale v následujících letech byl splněn plán na 81,74% a v roce 2008 na 84,44%. Celkově se dá zhodnotit ne zcela úspěšná marketingová kampaň pro uvedení nové řady Scotch Brite na trh.

Tabulka 9: Plnění plánu prodeje (mil. CZK)

ROK	PLÁN	PRODEJE	PLNĚNÍ PLÁNU
2006	2 700 000	2 916 000	108%
2007	4 600 000	3 760 000	81,74%
2008	6 700 000	5 658 000	84,44%

Zdroj: Sales Monitor společnosti 3M, Interní data 3M, 2006-2008

Na základě celkového zhodnocení situace a po konzultaci prodejních výsledků s obchodním a marketingovým manažerem divize Kancelářských a spotřebních výrobků a také dle mého názoru (osobně jsem byla součástí týmu při uvádění nové produktové řady na trh) vyslovuji konstatování, že prodejní výsledek při představení zcela neznámé značky na trh považuje firma za úspěšný. Jisté pochybnosti při uvádění nových výrobků Scotch Brite na trh byly způsobeny nedostatečným umístěním a pokrytím výrobků v obchodních řetězcích a tím navazujících potížích při realizaci některých marketingových aktivit. Dalším možným problémem byla nevyhovující cenová tvorba nových výrobků vzhledem k situaci na trhu. Zhodnocení jednotlivých částí marketingového mixu, jako realizace produktové, cenové, distribuční strategie a strategie marketingové podpory, uvedu detailněji v následujících kapitolách.

5.2 Zhodnocení výrobkové strategie - komunikace

U výrobkové strategie bylo cílem firmy zaměřit se na vybudování komunikace o nové značce a získání prvotních, pozitivních zkušeností. Dále se firma soustředila na výrobu nových obalů, aby zajistila vizibilitu výrobků v obchodních řetězcích oproti konkurenčním produktům a upozornila na vysokou kvalitu nově zaváděných produktů. V neposlední řadě firma vybrala omezené produktové portfolio zastupující důležité kategorie výrobků a zároveň nechtěla zahltit zákazníky nepřehledným a vysokým počtem produktů.

Firma dělala jen předběžný spotřebitelský průzkum spokojenosti zákazníků a také vycházela ze zpětné vazby od obchodních zástupců distributora a reakcí nákupčích na novou značku Scotch Brite. Na základě těchto zjištění nelze přesně zhodnotit, jak se podařilo zvýšit komunikaci značky Scotch Brite, která vycházela z úplné nuly. Tuto informaci firma upřesní až na základě výsledků plánovaného marketingového výzkumu.

Z výsledků, které má firma k dispozici, vyplynula ale jasná reakce na výběr produktového portfolio, který hodnotil jak distributor a jeho obchodní zástupci včetně nákupčích obchodních řetězců, tak vybraná skupina spotřebitelů. Dle distributora bylo na začátek období zavádění produktové řady na trh vybráno dostatečné portfolio výrobků zastupující dané kategorie výrobků, ale v nejbližší možné době by přesto uvítal rozšíření produktové řady. Hlavním důvodem je ucelený a široký sortiment výrobků vypovídající o síle a možnostech výrobce, což je pádný a dostatečný argument při zalistování výrobků do obchodních řetězců a hlavně při vyjednávání s nákupčími rozhodujícími o umístění výrobků do regálů obchodních center. Nákupčí totiž srovnává produktové portfolio s konkurenčními výrobky a chce mít co nejširší výběr. Z předběžného spotřebitelského průzkumu rovněž vyplynulo, že by zákazník uvítal větší výběr ze sortimentu značky Scotch Brite.

Nové obaly výrobků Scotch Brite se ukázaly jako velice účinný nástroj při budování povědomí o značce neboť zajistily vysokou vizibilitu výrobků v obchodních centrech a zřetelně se odlišovaly od konkurenčních výrobků. Spotřebitelům se obaly velice líbily, působily dojmem, že se jedná o výrobky kvalitní. Negativním zjištěním byl fakt, že si spotřebitelé stěžují na skutečnost, že si nemohou výrobek „osahat“, není viditelný jako konkurenční výrobky balené v průsvitných sáčkích, ale v kartonových přebalech.

Všechny tyto informace bere firma 3M jako důležité a stěžejní argumenty pro plánování dalších kroků budování značky Scotch Brite.

5.3 Zhodnocení cenové strategie

Jak již bylo uvedeno, firma 3M se prezentuje vysoce kvalitními a tedy cenově dražšími výrobky. Ceny jsou dány evropskou centrálou a lokální pobočka je nemůže prakticky nikterak ovlivnit. Firma operuje s distributorskou marží dle daných obchodních podmínek. Pro začátek firma stanovila zaváděcí speciální ceny a výrobky byly rozčleněny do dvou kategorií: cenově dražší výrobky a výrobky cenově srovnatelné s konkurencí.

Tato taktika se ukázala jako správné řešení, jelikož zákazník se u kategorii čistících a úklidových výrobků opravdu rozhoduje hlavně na základě ceny. U cenově srovnatelných výrobků s konkurenčními nebyl tedy cenový problém oproti cenově dražším produktům. Tyto produkty totiž vyžadují speciální objasnění jejich benefitů a účinků. V jiném případě si jejich zákazník při běžném prodeji nevšimne a hlavně nerozumí, proč jsou cenově dražší a rozhodne se pro již známé a levnější výrobky.

U kategorie dražších a kvalitnějších výrobků si firma byla a je vědoma, že se bude jednat o delší časový horizont než se zákazník dozví o nových výrobcích na trhu a jejich použití a než se je naučí používat.

Na základě těchto zkušeností chce firma do budoucna přistoupit k více marketingovým aktivitám zaměřeným na možnost vyzkoušení výrobků a tím objasnění vyšší ceny

5.4 Zhodnocení distribuční strategie

Firma 3M využila pro distribuci nově zaváděné značky mezičlánek k doručení zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli a to formou profesionálního, zkušeného distributora. Obchodní spolupráce s daným distributorem probíhala na základě předem daných smluvních podmínek a výběr tohoto obchodního partnera hodnotí firma 3M jako velice pozitivní krok. Distribuční firma má dlouholeté zkušenosti a kontakty v klíčových obchodních řetězcích, má profesionální a vyškolený obchodní tým, disponuje vlastními sklady včetně zajištění

pravidelných dodávek dle požadavků obchodních řetězců. Důležitým faktorem je také skutečnost, že má vysoké zkušenosti s vyjednáváním obchodních podmínek u nákupčích jednotlivých hypermarketů, které musí splňovat velice náročná kritéria. Distributorovi se podařilo umístit zboží do klíčových obchodních řetězců, ale ne všechna požadovaná místa dle plánu 3M. Umístění výrobků Scotch Brite do 250 klíčových hypermarketů dle plánu nebylo splněno, což způsobilo následné nemalé potíže při plnění marketingových aktivit.

Dalším problémem se ukázalo, že v některých řetězcích bylo zboží 3M umístěno jen v prodejních stojanech a ne přímo v regálech kategorie čistících a úklidových prostředků. Důvodem bylo rozhodnutí nákupčích a podmínek daného obchodního řetězce, jejichž podmínky jsou velice přísné a náročné splnit. Některá obchodní centra tedy přišla s tím, že nejprve musí vyzkoušet, jaký bude o výrobky zájem a teprve následně přistoupí k permanentnímu zalistování výrobků na prodejně. Neméně důležité je zmínit vysoce nákladné finanční podmínky, které si jednotlivé hypermarkety inkasují za umístění výrobků. Tento faktor také ztížil firmě 3M umístit nově zaváděné výrobky do obchodních míst dle požadovaného plánu.

Firma 3M již předem počítala se skutečností, že bude v jisté konkurenční nevýhodě v tom, že nedodává své zboží napřímo do obchodních řetězců a tím pádem není tolik flexibilní a hlavně nemá přímo dané informace z trhu. V počáteční fázi zavádění výrobků Scotch Brite na trh to byl ale jediný možný způsob, neboť firma se orientuje hlavně na průmyslové trhy a nemá zkušenosti, kontakty ani možnosti na přímé dodávky do maloobchodu.

Do budoucna 3M zásadně zvažuje dodávání výrobků Scotch Brite napřímo, což by ovšem vyžadovalo obsáhlé přípravy pro tento krok. Je tedy na rozhodnutí firmy a dalších analýzách, zda k této formě obchodní spolupráce v budoucnu přistoupit. Já osobně, bych to po zkušenostech se zaváděním výrobku na trh, jedinečně doporučovala. Myslím, že by tím firma ušetřila spoustu času, finančních prostředků a hlavně měla přímou kontrolu nad situací na trhu. V krátkodobém horizontu dále firma uvažuje o rozšíření obchodní spolupráce s dalším distributorem, který by případně zajistil umístění výrobků do ostatních hypermarketů a také z důvodu jistoty v případě, že by nastaly jakékoli potíže s jedním z obchodních partnerů.

5.5 Zhodnocení marketingové strategie a marketingových komunikačních aktivit

O efektivitě navrhované kampaně vypoví především následné prodejní výsledky. Doporučuji tyto výsledky sledovat průběžně, s důrazem na narůstající tendenci i meziměsíčně. Musí být možnost sledovat, jakých výsledků se při implementaci strategie dosahuje. Čekání na srovnání ročních či kvartálních výsledků považuji za plýtvání časem, energií i finančními zdroji. Nedůslednosti v realizaci kampaně je třeba řešit včas a případně některé kroky zdokonalit, nebo naopak při neefektivnosti od jiných upustit. Součástí kontrolní části tedy musí být i plán, jak reagovat na nepředvídatelné události – změny ve vnitřním i vnějším prostředí podniku.

Současně musí být provedena i analýza podílu na trhu. Samotný prodej neodhalí, jak dobře si vede nová výrobová řada ve srovnání s konkurencí. O úspěšnosti kampaně vypoví hodnota tzv. market share 5% a výše.

Úspěšnost ve splnění marketingového cíle kampaně, tedy vytvoření povědomí o značce a metodě, potvrdí následně po dokončení kampaně realizovaný marketingový průzkum v rámci cílové skupiny potenciálních uživatelů. Navrhuji, aby v rámci tohoto marketingového průzkumu byla zjišťována znalost značky u oslovených uživatelek a také uvědomění si výhod výrobků pro spotřebitele. Kampaň lze považovat za efektivní, jestliže se podaří splnit marketingové cíle.

Pokud bude výše popsaná marketingová strategie na zavedení nové značky Scotch Brite na trh provedena důsledně ve všech svých aspektech, pak se domnívám, že má možnost být úspěšná. Apeluji na fakt, aby při implementaci strategie byl kladen důraz na provázanost marketingové kampaně směrem k dvěma cílovým skupinám, tedy směrem k obchodním zástupcům distributora potažmo nákupčím obchodních center a potencionálním uživatelkám. Marketingové aktivity by měly být ale především zaměřeny na koncového uživatele využívající veškeré podpůrné marketingové nástroje.

Je třeba důrazně dbát na kvalitu prodejního týmu, samozřejmostí musí být průběžná kontrola znalostí o produktu, stejně tak jako trénink prodejních dovedností. Pozornost obchodních zástupců by měla být především věnována nově zaváděné značce Scotch Brite.

Při této kampani je nutné nespolehat se na zkušenosti a výsledky různých studií ze zahraničí, ale naopak aktivně se věnovat problematice českého trhu v dané kategorii čistících a úklidových prostředků.

Jedním z cílů společnosti 3M bylo dosáhnout 1,5% podílu na trhu a 5% povědomí o značce Scotch Brite. O splnění či nesplnění tohoto cíle vypoví až marketingový výzkum, který firma plánuje. Tyto ukazatele rovněž vypoví o úspěšnosti jednotlivých marketingových aktivit. Prozatím může firma jednotlivé marketingové aktivity zhodnotit dle výsledků a informací z trhu, které má k dispozici.

5.5.1 Propagace značky v místě prodeje

Firma 3M ve spolupráci s reklamní agenturou naplánovala a zrealizovala několik podpůrných marketingových aktivit směřujících k propagaci nové značky Scotch Brite v místě prodeje. Vzhledem k rozpočtu, který měla firma na marketingové aktivity k dispozici, se tato forma reklamy zdála jako nejúčinnější a finančně nejméně náročný krok k podpoře nové značky na trhu. Cílem bylo vytvořit povědomí o nové značce Scotch Brite přímo v místě prodeje, kam směřují tisíce potenciálních spotřebitelů. Firma měla několik marketingových aktivit na podporu značky v regálech jednotlivých obchodních center. Jednalo se hlavně o POS materiály v místě prodeje, které měly zviditelnit novou značku na trhu, vysvětlit benefity a účinky výrobků Scotch Brite. Výrobky umístěné v regálech kategorie čistících a úklidových prostředků měly být opatřeny viditelnými lištami zvýrazňující značku Scotch Brite, dále woblerly umístěné na regálech propagující nový brand, reklamní „kapsy“ s informativními katalogy a letáky informující o výrobcích Scotch Brite. Všechny materiály byly společně s agenturou vyrobeny a měly být následně distribuovány obchodními zástupci distributora 3M do jednotlivých obchodních řetězců. Problémem se ukázalo, že některá obchodní centra nepovolují taková označení ve svých obchodech nebo za ně účtují velmi vysoké částky. Tudíž ne ve všech obchodních centrech se podařilo tyto reklamní materiály umístit.

Další aktivitou podporující značku Scotch Brite byla výroba speciálních reklamních stojanů pro produkty 3M. Účelem těchto stojanů byla opět viditelnost výrobků v hypermarketech, zdůraznění brandu Scotch Brite a v neposlední řadě možnost umístění stojanů v různých

promo zónách obchodního centra. Tam, kde se nepodařilo vyjednat umístění výrobků přímo v regálech kategorie čistících a úklidových prostředků, byl reklamní stojan rovněž náhradním řešením pro vůbec umístění výrobků v daném řetězci. Problémem se opět ukázalo vyjednávání s jednotlivými hypermarkety, kde některá centra odmítala umístění stojanů v jejich prodejnách či za ně opět inkasovala velmi vysoké částky. Nicméně tam, kde se podařilo stojany umístit, se tyto stojany velice osvědčily neboť generovaly mnohem vyšší prodeje než v klasických regálech.

Podporu značky Scotch Brite zajistily rovněž in-store promotions v místě prodeje, při kterých speciálně vyškolené hostesky prezentovaly benefity výrobků a značku Scotch Brite. Tyto akce byly naplánovány v klíčových obchodních centrech a v době nejvyšší návštěvnosti hypermarketů. Z těchto akcí firma 3M obdržela přímo výsledky prodejů jednotlivých hypermarketů v době konání promo akcí a ukázalo se, že během akcí prodeje výrazně stouply. Jedinou překážkou byla finanční náročnost promo akcí vzhledem k omezenému rozpočtu, kterým firma disponovala. Z tohoto důvodu nemohla být četnost akcí taková, jaká by podpora nové značky vyžadovala.

Poslední akcí podporující značku byly promo balíčky na podporu prodeje a to formou příbalů k jiným, podobným výrobkům nebo balíčky typu 2+1 zdarma. Cílem bylo umožnit potencionálním uživatelkám vyzkoušet si výrobky a následně zajistit jejich prodej. Firma 3M zajistila smluvní dlouhodobou spolupráci s dodavatelem mycího saponátu na nádobí a k jejichž výrobkům se houbičky Scotch Brite přibalovaly. Firma 3M opět musela kalkulovat s daným rozpočtem, takže příbalů bylo jen omezené množství než by se bývalo mohlo vyrobit a následně prodat.

Obrázek 8: Foto reklamních stojanů a příbalové akce



Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

5.5.2 Aktivity zaměřené na budování značky

Na podporu budování nově zaváděné značky byly ve spolupráci s reklamní agenturou navrženy a zrealizovány následující marketingové aktivity. Jednou z realizovaných činností byla motivační soutěž zaměřená především na cílovou skupinu. Cílem této akce bylo oslovit širokou veřejnost prostřednictvím vybraných médií, seznámit je s novou značkou Scotch Brite a umožnit jim vyzkoušet nové výrobky. Oslovení cílové skupiny probíhalo prostřednictvím soutěže ve vybraných ženských časopisech. Jednalo se o několik soutěžních otázek, na které měly účastnice odpovědět a zasláním odpovědního dotazníku byly zařazeny do slosování o zajímavé výhry včetně balíčků s produkty Scotch Brite. První cenou bylo zajištění kompletního úklidu domácnosti včetně získání výrobků Scotch Brite v hodnotě 10.000,-Kč. Tato akce byla celkem úspěšná, nicméně firma očekávala vyšší počet odpovědních reakcí než ve skutečnosti obdržela. Důvodem bylo pravděpodobně přesycení čtenářů různými podobnými soutěžemi. Osobně se domnívám, že by pomohla například forma odpovědí prostřednictvím e-mailu, jelikož lidé jsou „znehuceni“ posílat odpovědní kupóny prostřednictvím pošty, je to pro ně práce navíc. Dalším možným důvodem byla nedostatečně motivující výherní cena.

Další aktivitou zaměřenou na budování nové značky byla placená inzerce ve vybraných ženských titulech. Firma zvolila jak neplacené PR články v různých typech médií, tak rovněž placenou inzerci v několika vybraných ženských časopisech. Ve spolupráci s reklamní a PR agenturou byl vytvořen zajímavý, upoutávající vizuál na nově zaváděnou

značku Scotch Brite, který byl umístěn v několika ženských titulech s následným opakováním inzerce. Vzhledem k omezenému finančnímu rozpočtu bylo toto opakování v daném titulu maximálně třikrát. Domnívám se, že vzhledem k nízké četnosti opakování placené inzerce ve vybraných ženských titulech, byl nedostatečný zásah čtenářek, cílové skupiny. Inzerát by se měl opakovat několikrát po sobě, aby si jej čtenář všiml a zapamatoval, což si myslím, že se v tomto případě nestalo.

Firma se také zaměřila na budování značky prostřednictvím několika typů POS materiálů určených jak pro koncové uživatele, tak pro obchodní zástupce distributora. Cílem bylo profesionálně prezentovat nově zaváděnou značku a výrobky vysoké kvality. Byl vytvořen produktový katalog popisující benefity a výhody produktů Scotch Brite určený pro obchodní zástupce distributora, kteří předávali tyto informace nákupčím jednotlivých obchodních řetězců a argumentovali pro umístění výrobků v jejich maloobchodní síti. Všechny materiály byly opět vytvořeny ve spolupráci s reklamní agenturou tak, aby zastávaly jednotný design a ucelenou formu prezentující novou značku Scotch Brite.

Obrázek 9: Ukázky inzerce v ženských časopisech



Zdroj: interní foto společnosti 3M Česko, spol. s r.o.

5.5.3 Marketingový průzkum

Pro vyhodnocení úspěšnosti procesu uvedení výrobků Scotch Brite na trh a pro zjištění povědomí o značce Scotch Brite je důležité pro firmu zrealizovat marketingový průzkum a zjistit tyto ukazatele. Firma plánuje marketingový průzkum po skončení veškerých podpůrných marketingových aktivit. Výsledky marketingového průzkumu nemám v tuto chvíli k dispozici.

5.6 Shrnutí

Firma 3M vycházela při zavádění nové produktové řady Scotch Brite v ČR z vysoce pozitivních zahraničních zkušeností. Kladla si vysoké ambice a viděla na českém trhu velký potenciál. Při počáteční fázi zavádění nové řady na trh byl management firmy velice příjemně překvapen s prodejními výsledky a s procesem uvádění produktů na trh. Postupem času a s vývojem prodejních výsledků a nabytými zkušenostmi původní pozitivní výhled lehce ochladl a firma zjistila, že musí učinit řadu kroků k jistému posunu a zlepšení.

Pro mě osobně byl celý proces zavádění nové řady výrobků Scotch Brite velkým přínosem a získáním nových zkušeností. Mám dojem, že i pro firmu 3M se jednalo o jistý krok do neznáma. Jak jsem již uváděla ve své práci, firma 3M se orientovala a orientuje hlavně na průmyslové trhy a zkušenosti v oblasti maloobchodního prodeje jsou téměř nulové. Myslím si, že i to bylo jistým negativním aspektem při zavádění nové značky na trh. Firma neměla a nemá dostatečné zkušenosti s tímto typem prodeje a nemá zázemí a podmínky pro maloobchodní prodej. I přes řadu zkušeností, doporučení a praktik ze zahraničí, se domnívám, že při zavádění nové produktové řady chyběla dostatečná příprava na celý proces, dále chyběla dostatečná zaměstnanecká kapacita pro tento druh prodeje, lokální vybavení prostor včetně skladů atd. a v neposlední řadě velice nízká alokace finančních prostředků pro proces zavádění nových výrobků na trh. Na základě těchto argumentů, dle mého názoru, nebylo uvádění nové řady výrobků Scotch Brite na takové profesionální úrovni, které by si tyto vysoce kvalitní výrobky i firma 3M zasloužily.

Co se týká zvolené marketingové kampaně, myslím si, že zvolená strategie kampaně byla správná - vzhledem k povaze produktů, na které byla uvedená komunikační kampaň vytvářena - produkty s masovou spotřebou (rychloobrátkové zboží) ovšem nabízené pod značkou vysoké kvality, na kterou je kladen důraz, se zaměřením na relativně malé trhy (B2B). Uvedený typ produktů vyžaduje zaměření na povědomí a znalost značky, je nezbytné iniciovat první vyzkoušení a podporovat opakované nákupy. Zvolené nástroje komunikačního mixu - podpora prodeje (soutěž) a přímý marketing - zde ještě vhodně doplněné klasickou reklamou a PR, jsou navíc doporučovány pro uvedený typ produktů i odbornou veřejností. Jedinou výtkou marketingové kampaně, může být z mého pohledu, příliš mnoho plánovaných marketingových aktivit vzhledem k rozpočtu, kterým firma disponovala. Firma se mohla zaměřit pouze na vybrané, klíčové aktivity a těm věnovat patřičnou pozornost. Také se domnívám, že mohla firma více využít internetové reklamy nebo se na tuto formu podpory zaměřit v budoucnu.

O správnosti volby komunikační strategie však nejlépe svědčí prodejní výsledky divize v dané komoditě - a ty byly ve sledovaném období po realizaci kampaně uspokojivé.

Zcela určitě byl tento proces velice přínosný jak pro firmu, tak pro mě osobně a jsem si jistá, že firma učiní všechny potřebné kroky k tomu, aby v co nejkratší možné době přistoupila k potřebným krokům podporující výrobky Scotch Brite.

6. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Zavádění nové produktové řady Scotch Brite na trh bylo pro mě i pro 3M Česko spol. s r.o. novou a velice přínosnou zkušeností.

Na základě výše zmíněných zhodnocení jednotlivých složek marketingového mixu bych ráda využila veškeré poznatky a zkušenosti, které jsem při zavádění nové řady výrobků na trh zaznamenala a pokusila se shrnout návrhy na zlepšení některých aktivit do budoucna. Veškerá zhodnocení včetně obchodních a marketingových plánů do budoucna byla rovněž konzultována s vedením obchodní skupiny Kancelářských a spotřebních výrobků a také s vedením firmy.

Pro další budoucí vývoj značky Scotch Brite je nutné v první řadě zhodnotit dosavadní distributorskou strategii firmy. Je nutné zvážit všechna pro a proti včetně nutných analýz k tomu, aby se firma rozhodla, zda přistoupí k distribuci výrobků napřímo bez distribučního mezičlánku. Toto rozhodnutí se týká výhledově příštích let, jelikož by se jednalo o velice zásadní krok a musela by mu být podřízeno několik změn včetně personálních ve firmě 3M. Já osobně se k tomuto kroku přikláním, protože se domnívám, že by přímá distribuce podpořila prodeje, firma by měla veškerý přehled a kontrolu nad distribucí své značky. Tento krok by byl rovněž spojený s personálními změnami ve firmě. Firma by musela najmout dostatečný počet pracovníků se zkušenostmi na maloobchodním trhu. Rovněž by bylo třeba zvážit rozšíření dosavadních skladových prostor a další logistické otázky s tím spojené.

V co nejkratší době však firma uvažuje ponechat stávající model distribučního mezičlánku a rozšířit ho o dalšího distributora v dané kategorii výrobků. Rovněž bych doporučila pokračovat v pravidelném školení obchodních zástupců distributora a také, aby se Key Account Manager 3M, zodpovědný za značku Scotch Brite, osobně účastnil jednání s vybranými obchodními řetězci. Na základě zkušeností s umístěním výrobků v jednotlivých obchodních řetězcích bych také co nejdříve navrhovala najmout profesionální merchandisery zodpovědné za výrobky značky Scotch Brite v jednotlivých prodejnách.

Pro 3M je velice důležité zalistovat co nejvíce položek Scotch Brite v co nejvíce hypermarketech ČR, které zajistí další nárůst prodeje dané kategorie.

Již bylo zmíněno, že nákupčí hypermarketů rozhodující o umístění výrobků na prodejny vyžadují rozšíření produktového portfolia. Toto by měl být další krok, který firma 3M zváží a rozhodne o rozšíření produktové značky Scotch Brite na český trh. Při tomto kroku by mělo být zachováno jednotné balení propagující značku a rozšíření produktové řady na vyšší, střední a nižší kvalitativní úroveň.

Při hodnocení cenové strategie se ukázala cena jako kritický faktor neúspěchu zavádění výrobků Scotch Brite na trh. Cena je ovšem jediný krok, který firma nebude nijak zásadně měnit i přes veškerá snažení lokální pobočky. Jak již bylo zmíněno, ceny jsou dány centrálou 3M a jsou platné i v ostatních evropských pobočkách, tudíž je nelze nijak zásadně měnit. Jediným způsobem řešící cenovou otázku je dovoz výrobků z bližších výrobních továren 3M, které ovšem nevyrábí celé stávající portfolio či přizpůsobení některých produktů českému trhu. Toto je ale otázka delšího časového horizontu a dalších vyjednávání a obchodních jednání na úrovni vyššího managementu.

Co se týká marketingové strategie, domnívám se, že firma by měla pokračovat ve stávajících aktivitách, které se osvědčily. Zásadní otázkou je, jaká část marketingového budgetu bude v budoucnu alokována na podporu rozšiřování značky Scotch Brite na trhu. Pro tento typ výrobků by samozřejmě nejúčinnější formou byla televizní reklama zasahující širokou veřejnost a demonstrující benefity nových výrobků. Obávám se ale, že v nejbližší době nebude finanční rozpočet marketingových aktivit takový, aby tyto náklady na televizní reklamu pokryl. Z těchto důvodů bych dále navrhovala pokračovat v podpůrných aktivitách hlavně na místě prodeje, placenou inzercí s co nejširším zásahem. Myslím si, že velkým přínosem by také bylo zaměření se na internetovou reklamu – vybudování kvalitních webových stránek prezentující výrobky Scotch Brite. To vše by muselo být samozřejmě podpořeno reklamou a odkazem na tyto stránky, aby jejich návštěvnost byla co nejvyšší.

Dále bych navrhovala pokračovat v rozšiřování spolupráce s dalšími firmami, jejichž zavedená značka by pomohla nově začínající značce Scotch Brite.

7. ZÁVĚR

Tato diplomová práce zabývající se procesem uvádění nové výrobkové řady na trh a jejího následného zhodnocení se ve své teoretické části zabývá především marketingovým mixem. Nejdříve výhradně z teoretického hlediska a následně jsou všechny poznatky shrnuty na fungování marketingu ve společnosti 3M. Kapitola seznamuje především s tím, jak je nastaven marketingový proces ve společnosti 3M, kdo má jaké zodpovědnosti a také, jak jsou ve firmě nastaveny jednotlivé složky marketingového mixu – produkt, cena, distribuce a propagace.

Zajímavostí je orientace firmy 3M především na průmyslové trhy, zatímco proces zavádění nové výrobkové řady Scotch Brite se zaměřuje na trh spotřebitelský.

Praktická část práce je věnována návrhu marketingové strategie pro nově zaváděnou značku Scotch Brite. Tento návrh je zpracován do své strategické i taktické roviny. Jednotlivé operační nástroje nejsou v práci přímo řešeny, i přesto se domnívám, že takto postavená kampaň je snadno a účinně aplikovatelná v praxi a při dodržení podmínky komplexnosti působení na všechny cílové skupiny současně i úspěšná.

Vzhledem k povaze produktů, na které byla uvedená komunikační kampaň vytvářena – produkty s masovou spotřebou (rychloobrátkové zboží) ovšem nabízené pod značkou vysoké kvality, na kterou je kladen důraz, se zaměřením na relativně malé trhy (B2B) – myslím, že zvolená strategie kampaně byla správná. Uvedený typ produktů vyžaduje zaměření na povědomí a znalost značky, je nezbytné iniciovat první vyzkoušení a podporovat opakované nákupy. Zvolené nástroje komunikačního mixu – podpora prodeje a přímý marketing – zde ještě vhodně doplněné klasickou reklamou a PR, jsou navíc doporučovány pro uvedený typ produktů i odbornou veřejností.

O správnosti volby komunikační strategie však nejlépe svědčí prodejní výsledky divize v dané komoditě – a ty byly ve sledovaných obdobích po realizaci kampaně uspokojivé.

Při realizaci kampaně je však třeba neustále zohledňovat fakt, že neexistuje dokonalé prostředí, oproštěné od neočekávaných vnějších vlivů a situací, které mohou nastat a tyto je třeba neustále monitorovat. Všechna rozhodnutí jsou založena na kombinaci zkušeností,

analýz, teorií a snad i intuice. Ani v momentě, kdy má manažer po analýze kompletně sestavený komunikační mix, nemůže počítat s tím, že se plně v plánované podobě uskuteční. Proto je nezbytné návrhy plánů znovu a znovu přehodnocovat a přizpůsobovat objektivním skutečnostem.

Jelikož jsem se sama celého procesu uvádění produktové řady na trh účastnila, další část mé práce se také věnuje následnému zhodnocení úspěšnosti zavedené řady výrobků na trh. Na základě tohoto zhodnocení jsem si dovolila z mého pohledu navrhnout i kroky ke zlepšení, které by dle mého názoru pozitivně podpořily další vývoj výrobků Scotch Brite.

Výsledky a zkušenosti mé práce i celého obchodního týmu byly pro mě velkým přínosem a jsem si jista, že je využiji i v budoucnosti. Uvedený proces zavádění nové produktové řady na trh a celý popsaný přístup k vyhodnocení úspěšnosti veškerých aktivit mi určitě pomůže k efektivnějšímu řízení dalších marketingových plánů a akcí a kontrole nákladů na marketingovou komunikaci v rámci dané obchodní skupiny.

SEZNAM LITERATURY:

Citace:

- [1] KOTLER P., ARMSTRONG G.: *Marketing*, Grada, 2001, ISBN 80-247-0513-3
- [2] O společnosti (on-line), dostupné z www.3M.cz, o společnosti, 2006
- [3] BOUČKOVÁ, J. a kolektiv : *Marketing*, 1. vydání Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [4] Foret M., *Jak komunikovat se zákazníkem*, 1.vydání Praha, Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9
- [5] TELLIS, G. J.: *Reklama a podpora prodeje*, Grada, 2001, ISBN 80-7169-997-7
- [6] Sales monitor, interní data společnosti 3M (intranet sites 3M), 2006

Bibliografie:

- BOUČKOVÁ, J. a kolektiv : *Marketing*, 1. vydání Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1
- FORET M., *Jak komunikovat se zákazníkem*, 1.vydání Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9
- Hadraba J., *Marketing, Produktový mix-tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN: 80-86473-89-9
- KALKA R., MÄSSEN A.: *Marketing – Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*, Grada, 2000, ISBN 80-247-0413-7
- KOTLER P., ARMSTRONG G.: *Marketing*, Grada, 2002, ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER P., TRIAS DE BES F.: *Kreativní marketing - Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*, Grada, 2000, ISBN 80-247-0921-5
- KŘÍŽEK Z., CRHA I.: *Život s reklamou*, Grada, 1999, ISBN 80-247-0213-4
- DE PELSMACKER P., GEUENS M.: *Marketingová komunikace*, Grada, 2006, ISBN 80-247-0254-1
- ŠINDLER, P.: *Event marketing – Jak využít emoce v marketingové komunikaci*, Grada, 2002, ISBN 80-247-0646-6
- TELLIS, G. J.: *Reklama a podpora prodeje*, Grada, 2004, ISBN 80-7169-997-7